Intercooperação e redes de cooperativas no Rio Grande do Sul

Angélica Leoní Albrecht Gazzoni

Intercooperação e redes de cooperativas no Rio Grande do Sul

Angélica Leoní Albrecht Gazzoni

Para Eloá e Emanuel, com todo o meu amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Aos gestores das redes de cooperativas pesquisadas: Gaiardo, da Nossa Terra (Paulo Bento); Charles da RedeCoop (Porto Alegre); Alcione da Unicentral (Santa Maria); Huli da Central Metropolitana (Canoas); Paulo da Unicooper (Santa Rosa); Roberto da Cecafes (Erechim). Minha sincera gratidão e congratulações pelo compromisso assumido com o abastecimento alimentar.

A todas as cooperativas e seus colaboradores, aos sindicatos, às entidades representativas e organizações sociais do campo, especialmente àqueles(as) os(as) quais, através da convivência, me proporcionaram aprendizado e desafios.

À Emater/RS, pela oportunidade de aprender e empreender na extensão rural e social e pela gratificante missão de trabalhar com as famílias do campo.

Aos colegas extensionistas rurais e, especialmente, àqueles que iniciaram comigo no ano de 2012 uma exitosa jornada na extensão cooperativa na Unidade de Cooperativismo (UCP) de Erechim/RS.

Ao Coordenador Estadual das UCPs, Francisco Mantezze, pelo acolhimento e atendimento durante a realização da pesquisa junto às redes de cooperativas.

À Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS) – *Campus* Erechim, pelas oportunidades geradas, pelos conhecimentos, pelas vivências e experiências compartilhadas.

Ao meu mentor, Dr. Valdecir José Zonin, por ter acreditado e apoiado, desde o início, as atividades que nortearam os resultados apresentados neste livro.

Aos meus pais, agricultores familiares, por alimentarem minha inspiração e meu anseio em contribuir na transformação da vida rural.

Ao meu esposo e eterno companheiro, André, por apoiar-me e tornar real o possível.

Enfim, à Eloá e ao Emanuel, que me escolheram por mãe e chegaram a esse mundo para fazer novas perguntas e, quiçá, construir novas respostas.

"O conhecimento era um bem privado associado ao verbo saber.
Agora é um bem público ligado ao verbo fazer."

(DRUCKER, 2007, p. 29)

PREFÁCIO

Depois de um período de relativa latência, o tema do cooperativismo voltou a ocupar um lugar central nos debates acadêmicos e políticos sobre o desenvolvimento rural. As evidências e razões desse fenômeno são diversas. Em primeiro lugar, pode-se sublinhar a constituição de experiências inovadoras de cooperativismo, protagonizadas por novos atores e em sintonia com novos valores sociais, tais como equidade, diversidade e sustentabilidade. Com isso, a lassidão que marcava as discussões sobre as petrificadas estruturas das cooperativas agrícolas tradicionais, organizações conformadas sob égide das políticas de modernização da agricultura, tem sido substituída por um novo ânimo em analisar e fomentar os formatos organizacionais, as estratégicas econômicas e as dinâmicas políticas do novo cooperativismo.

Dentre os aspectos que mais me chamam a atenção nesse novo cooperativismo está o impacto provocado por certas mudanças socioculturais nas dinâmicas políticas e administrativas dessas organizações. Ao invés dos espaços masculinizados e envelhecidos que ainda marcam muitas cooperativas agrícolas tradicionais, temos visto nas organizações da economia solidária o crescente protagonismo político de jovens e mulheres, inclusive nos cargos de direção. Essa transformação não apenas contribui para reduzir a ainda marcante iniquidade de gênero e geração – o que por si só já é um avanço formidável –, como também estimula inovações, favorece processos de inclusão e melhora a eficiência administrativa.

Essas transformações não ocorreram por meio de geração espontânea. Em grande medida, esse novo cooperativismo é fruto da ação organizada de movimentos sociais, não apenas dos já tradicionais movimentos agrários, mas de uma miríade cada vez mais ampla de organizações do campo e da cidade. A importância das políticas públicas também não é desprezível, principalmente se considerarmos o modo como os programas de compras públicas, extensão rural, garantia de preços e crédito rural viabilizaram o surgimento e a consolidação de várias cooperativas da agricultura familiar. Finalmente, embora talvez de uma maneira um pouco tardia, é importante destacar a contribuição do meio acadêmico por meio de novas pesquisas e da própria formação de pessoal em nível técnico, de graduação e pós-graduação. Este livro sintetiza essa trajetória inovadora com seus múltiplos atores e dinâmicas.

Tão importante quanto seu conteúdo é o fato de que este livro expressa o olhar de uma jovem pesquisadora, gestora e extensionista que esteve diretamente engajada nesse processo. Afinal, todos sabemos que os espaços acadêmicos, da gestão pública e da extensão rural não são menos eivados de iniquidades relacionadas às dinâmicas de gênero e geração do que o mundo das cooperativas agrícolas. Para mim, isso já seria motivo suficiente para ter aceitado escrever esse breve prefácio. Mas há que se considerar ainda a posição privilegiada ocupada pela autora, o que lhe permitiu articular o conhecimento técnico adquirido no Programa de Extensão Cooperativa executado pelas Unidades de Cooperativismo da EMATER-RS/ASCAR com as bases analíticas obtidas no mestrado que realizou na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Poucas pessoas estariam em melhores condições para escrever um livro sobre esse tema com tamanha riqueza de dados e informações.

Esses conhecimentos permitiram à autora aprofundar-se em uma das questões mais instigantes do debate contemporâneo sobre o cooperativismo – as experiências de intercooperação. O livro nos ajuda a compreender o surgimento, as possibilidades e os desafios das principais redes de cooperativas da agricultura familiar e economia solidária do Estado do Rio Grande do Sul. Essas redes têm sido responsáveis pelas novidades mais interessantes que surgiram no meio rural gaúcho em termos de estrutura organizacional, sistemas de abastecimento e mecanismos de gestão participativa de organizações econômicas coletivas. Elas estão demonstrando para os agricultores, pesquisadores e gestores que as cooperativas rurais não precisam construir infraestruturas gigantescas, nem tornar-se dependentes do sistema financeiro ou transferir o controle das operações para um grupo de tecnocratas, tudo isso afastando os agricultores, aumento os riscos e, não raro, terminando com grandes rombos e prejuízos financeiros. A integração em rede de pequenas cooperativas, geridas de maneira ativa pelas próprias agricultoras, fortemente enraizadas nos territórios rurais, é uma inovação muito mais moderna e condizente ao nosso tempo do que o mais moderno e enorme silo instalado por qualquer uma das conhecidas cooperativas tritícolas (sojícolas?) gaúchas.

Finalmente, o livro também nos ajuda a interpretar alguns dos principais dilemas da intercooperação. Se, como todos que trabalham com extensão rural o sabem, criar uma cooperativa e, sobretudo, sustentá-la ao longo do tempo não é uma tarefa fácil. Os problemas ampliam-se exponencialmente quando se trata

de colocar diferentes cooperativas para trabalhar em conjunto. Além das questões relacionadas à estrutura de gestão e às estratégias econômicas de cada cooperativa, há ainda que considerar as especificidades políticas, sociais e culturais. Essas redes não são tecidas com linhas novas, nunca antes usadas. Pelo contrário, são linhas desgastadas por experiências anteriores frustradas, por conflitos políticos entre diferentes movimentos, por repertórios culturais diferenciados e até mesmo por intrigas pessoais. Com efeito, costurar redes bem amarradas, respeitando e valorizando a diversidade de trajetórias, identidades, interesses e valores também é um problema muito maior do que erguer um silo. Por conta disso, hoje em dia, é muito mais fácil encontrar engenheiros para erguer tais silos do que extensionistas, gestores públicos e lideranças sociais com habilidades para tecer essas redes – inclusive porque, infelizmente, não damos a devida atenção a isso nas universidades. Para sanar esse *deficit*, este livro vem em ótima hora e aporta uma valiosa contribuição.

Paulo Niederle
Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, setembro de 2021

APRESENTAÇÃO

Este livro circunda as diversas temáticas que envolvem o cooperativismo e a formação de redes, tais como as relacionadas às estruturas de atuação mercadológica e à *performance* alcançada com as estratégias de intercooperação, trazendo uma importante revisão dos aspectos que englobam a comercialização de alimentos pelas redes de cooperativas organizadas por agricultores e suas entidades representativas. Trata-se, portanto, de conteúdo de interesse do meio acadêmico das Ciências Agrárias e Sociais. Serve de apoio atualizado sobre o tema e de embasamento teórico-prático aos técnicos, engenheiros e extensionistas da extensão rural ou da assistência técnica especializada, servindo de *benchmarking* aos cooperativistas, os quais, a partir do conteúdo apresentado, podem aperfeiçoar e/ou incorporar novos métodos de organização e administração cooperativa. Igualmente, serve ao público geral que busca conhecer novos mecanismos de ação coletiva.

A temática apresentada origina-se de dissertação do Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental (PPGCTA) da UFFS – *Campus* Erechim, no Rio Grande do Sul. Concretizou-se a partir de pesquisa conduzida para caracterizar as estruturas de redes de cooperativas estabelecidas à comercialização de alimentos oriundos dos agricultores do RS e destinados para os mercados institucionais no Estado.

Além disso, a obra traduz em suas entrelinhas a experiência de seis anos (2012 a 2018) da autora na execução do Programa de Extensão Cooperativa (PEC/RS), criado em 2011 no RS e executado pela Emater/RS através das sete Unidades de Cooperativismo (UCPs) formada por profissionais multidisciplinares com o objetivo de assessorar as cooperativas agropecuárias. Neste período, acompanhei, juntamente com a equipe da UCP Erechim, 43 cooperativas das regiões de Erechim, Passo Fundo e Campos de Cima da Serra.

Atuei também como técnica na execução da Chamada Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) 04/2012 do então Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) denominada “Nutre Mais Gestão” e executada pela Emater/RS no período de 2012 a 2015, sendo essa uma estratégia de atuação formulada pelo MDA para incentivar e apoiar a implementação de alimentos oriundos da agricultura familiar nas escolas da rede pública de ensino. No Rio Grande do Sul, foram envolvidas 30 cooperativas que participaram das atividades propostas

pela Chamada Pública, contemplando as etapas de mobilização, pré-diagnóstico e diagnóstico, reunião de articulação, estudo de demanda, plano de aprimoramento e sua atualização, visitas técnicas e encontro final de avaliação do trabalho desenvolvido no período.

Foi inclusive, após a reunião estadual de avalição final do “Nutre Mais Gestão” realizada em Santa Maria/RS no ano de 2015, na qual encontravam-se os gestores de cooperativas do RS e as Entidades Executoras (EEx) do PNAE (Institutos Federais, Secretarias Municipais e Coordenadorias Regionais de Educação), que ocorreu a “ideia” de organizar uma rede estadual com as cooperativas a fim de abastecer inicialmente os grandes centros consumidores do PNAE (Porto Alegre e Passo Fundo, na época). Assim surgiu a RedeCoop, formalizada em 2017.

Além do “Nutre Mais Gestão”, participei, no mesmo período (2012-2015), da execução da Chamada Pública 06/2012, também do MDA, denominada “Mais Gestão” com o objetivo de qualificar a gestão dos empreendimentos coletivos da agricultura familiar visando seu fortalecimento e a inserção nos mercados institucionais e privados.

Fica evidente que as atividades desenvolvidas pela Emater/RS a partir de 2011 desencadeadas pelo PEC/RS contribuíram (e continuam contribuindo) para o fortalecimento das cooperativas, bem como para o surgimento e o desenvolvimento das redes de cooperativas nesta obra relatadas. As sementes plantadas continuam a desenvolver-se e assim, como nós, técnicos extensionistas, cultivam o aprendizado e a expertise que permitem-nas alcançar novos horizontes e desafios.

Além de mapear e caracterizar as redes de cooperativas, o livro pretende levar o leitor à compreensão das origens e dos fundamentos das redes de cooperativas, buscando responder aos seguintes questionamentos: quais são as tipologias de redes de cooperativas existentes? Quais os fatores que impulsionam e restringem a formação e a atuação dessas redes de cooperativas? Há semelhanças e diferenças significativas entre as redes pesquisadas? Quais vantagens mercadológicas a formação de redes apresenta para as cooperativas?

O livro constitui-se de dois capítulos, além da introdução, que contextualiza os aspectos norteadores do desenvolvimento rural e da formação de redes. O primeiro capítulo – Cooperativismo, redes de cooperativas e mercados institucionais – revela o aporte da literatura específica utilizada para embasar o estudo. As informações extraídas dos instrumentos de pesquisa e os resultados a partir do tratamento de dados realizado constitui o segundo capítulo – As especificidades

das redes de cooperativas. Neste capítulo, identificam-se e caracterizam-se as redes de cooperativas atuantes no RS, analisam-se as semelhanças e as diferenças entre elas e, com base nisso, realiza-se o agrupamento (*clusters*) das redes, através do qual se observam diferentes tipologias de redes. Além disso, propõem-se um *framework* para as distintas tipologias de redes e analisam-se os fatores impulsionadores e restritivos das redes pesquisadas. Por fim, nas Considerações finais, contemplam-se as discussões levantadas no decorrer dos capítulos anteriores e apresentam-se as conclusões oriundas da pesquisa de campo.

A relevância do tema objeto desta obra encontra-se na oportunidade de contribuir no fortalecimento e na integração das redes de cooperativas, bem como compartilhar conhecimentos que possam ser apropriados e utilizados para aprimorar o gerenciamento destas redes. Assim, se aproxima a academia da práxis, trazendo para a temática do desenvolvimento rural as recentes transformações que estão imergindo através das redes de cooperativas. Além disso, a obra apresenta uma visão atualizada dos novos mecanismos utilizados pelos agricultores para a construção e o acesso aos mercados.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo configura-se como uma das estratégias utilizadas pelos agricultores, uma vez que, historicamente, congrega pessoas com interesses comuns a fim de melhorar e/ou intervir em uma determinada situação deficitária. Veiga *et al.* (2001) destacam a importância da presença da agricultura no meio rural brasileiro, visto que uma região rural terá um futuro tanto mais dinâmico quanto maior for a capacidade de diversificação da economia local, impulsionada pelas características de sua agricultura.

O tema da comercialização é relevante por tratar-se de uma necessidade básica humana que está relacionada à segurança alimentar e nutricional. De acordo com Abramovay (1992), a agricultura não somente garante o abastecimento alimentar do país, mas também é uma opção estratégica em favor do desenvolvimento equitativo da sociedade.

As exigências tradicionais impostas pelos mercados, como escala de produção, regularidade de oferta e qualidade, manufatura, logística, distribuição e padronização dos produtos, condicionam aos agricultores a adaptação de novos paradigmas competitivos que remetem à necessidade da construção de novos arranjos organizacionais, a exemplo de cooperativas, centrais e estruturas de redes de comercialização visando ampliar as possibilidades e fronteiras mercadológicas (LAGO, 2009; WILKINSON, 2008).

Dentre o universo empresarial, a temática das redes de cooperação apresenta vasto conteúdo. O estudo conduzido por Balestrin e Verschoore (2008) retrata a ação conjunta das empresas como estratégia competitiva, alocando o êxito empresarial à complementaridade de recursos e esforços. A obra desses autores, intitulada "Redes de Cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia", relata a lógica conceitual das estruturas de redes e aborda casos práticos brasileiros que permitem ao leitor compreender as vantagens relacionadas à operacionalização de redes.

Outro estudo conduzido por Botelho *et al.* (2017) apresenta o *case* da Rede Missioneira da Agricultura Familiar (REMAF), formada por 10 empreendimentos distintos, os quais foram objeto de estudo desses autores. Diferentemente deles, a pesquisa apresentada neste livro apresenta os fatores que impactam a formação e o desenvolvimento das redes e não nas relações postas entre os integrantes da rede.

No que tange à intercooperação entre cooperativas atuando em rede, constata-se que é uma temática objeto de poucos estudos. Pode-se destacar o estudo conduzido por Mendina (2017) sobre as cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal como uma contribuição recente para o acervo da literatura sobre o tema. Ao analisar três cases de redes de cooperativas atuantes nos três estados da região Sul, o pesquisador destaca que a governança da rede é o principal fator impulsionador da intercooperação e apresenta uma proposta de *framework* para que a intercooperação ocorra entre cooperativas agroalimentares. No entanto, pesquisas sobre a atuação das redes de cooperativas, voltadas à comercialização de alimentos nos mercados institucionais são inexistentes, devido a essa estratégia de atuação ter sido incorporada recentemente pelas cooperativas.

Para atender a tais mercados, a figura do intermediário é substituída pela organização dos agricultores em cooperativas, os quais, juntos, passam a comercializar a produção agrícola para os mercados institucionais, tais como o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Consolida-se, dessa forma, um canal importante de comercialização através da organização, produção, agregação de valor e criação de estratégias e arranjos organizacionais de comercialização em redes de cooperativas.

Nesse contexto, se inserem as organizações econômicas – associações, cooperativas, centrais ou redes – que são importantes instrumentos para o enfrentamento de dificuldades e a agência social dos agricultores, cujo denominador comum é o fato de que o associativismo se constitui em força estratégica capaz de melhorar as condições locais de vida das pessoas e de uma população, sob todas as suas dimensões. É o que ressalta Canterle (2004), ao mencionar que o associativismo busca a emancipação e o desenvolvimento das comunidades, pois articula as questões pontuais com o abrangente.

O mundo rural caracteriza-se fundamentalmente pelas relações humanas, em que o sujeito do campo protagoniza como agente transformador e amplia

a contextualização deste universo, ao mesclar os fatores de produção com os demais aspectos econômicos, sociais, culturais, ambientais e políticos do universo do qual faz parte.

Marti e Igual (2008) apontam que, através do estabelecimento de acordos de cooperação entre cooperativas, podem surgir o que se chama de "redes", como uma forma de resposta ao mundo globalizado e às atuais exigências mercadológicas. Esses autores sustentam que há diferentes concepções no que se refere ao conceito de intercooperação, o que gera, muitas vezes, confusão com o termo. No entanto, há consenso de que todos os termos se referem às estratégias de crescimento adotadas, à conquista de novos mercados, atingindo vantagens competitivas sem perder a identidade de cada cooperativa e aproveitando-se das vantagens da atuação em rede, tais como flexibilidade, capacidade de reação e adaptação aos clientes (MARTI; IGUAL, 2008).

As raras pesquisas existentes em temas correlatos destacam que a intercooperação é, por si só, uma das principais estratégias de criação de vantagem competitiva (LAGO, 2009). No entanto, as pesquisas não avaliam as diferentes formas de intercooperar.

A atuação em rede implica a utilização de alguma tipologia de estrutura organizacional que assegure as vantagens competitivas e permita o gerenciamento efetivo da rede, conforme o levantamento realizado por Mendina (2017) no que tange aos fatores responsáveis pelo êxito da intercooperação.

Devido às iniciativas referentes à organização de redes de cooperativas para atuação nos mercados institucionais ocorrerem recentemente (a partir de 2017), esta obra investiga os fatores que acarretam a formação dessas organizações e suas conexões com o mercado. Além disso, ressalta o poder de agência dessas organizações no enfrentamento das dificuldades e no processo emancipatório, que envolve a inclusão e a conexão dos agricultores com a construção de mercados e na concepção de modelos de desenvolvimento.

A ampla literatura existente sobre as novas cadeias agroalimentares desconsidera que não é somente o encurtamento das cadeias entre produtores e consumidores o que explica a dinâmica atual do desenvolvimento rural e, sim, a criação de novos mercados (PLOEG, 2016). A criação desses espaços econômicos nos mercados institucionais é um direito conquistado pela agricultura

familiar que oportuniza a viabilidade econômica de milhares de famílias distribuídas por distintos territórios nos quais as redes estudadas estão localizadas (PLOEG, 2016).

Essa realidade motivou, durante o Mestrado, a pesquisa sobre as redes de cooperativas na comercialização de alimentos no Estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de mapear, caracterizar e analisar as estruturas de redes de cooperativas existentes para comercialização de alimentos nos mercados institucionais.

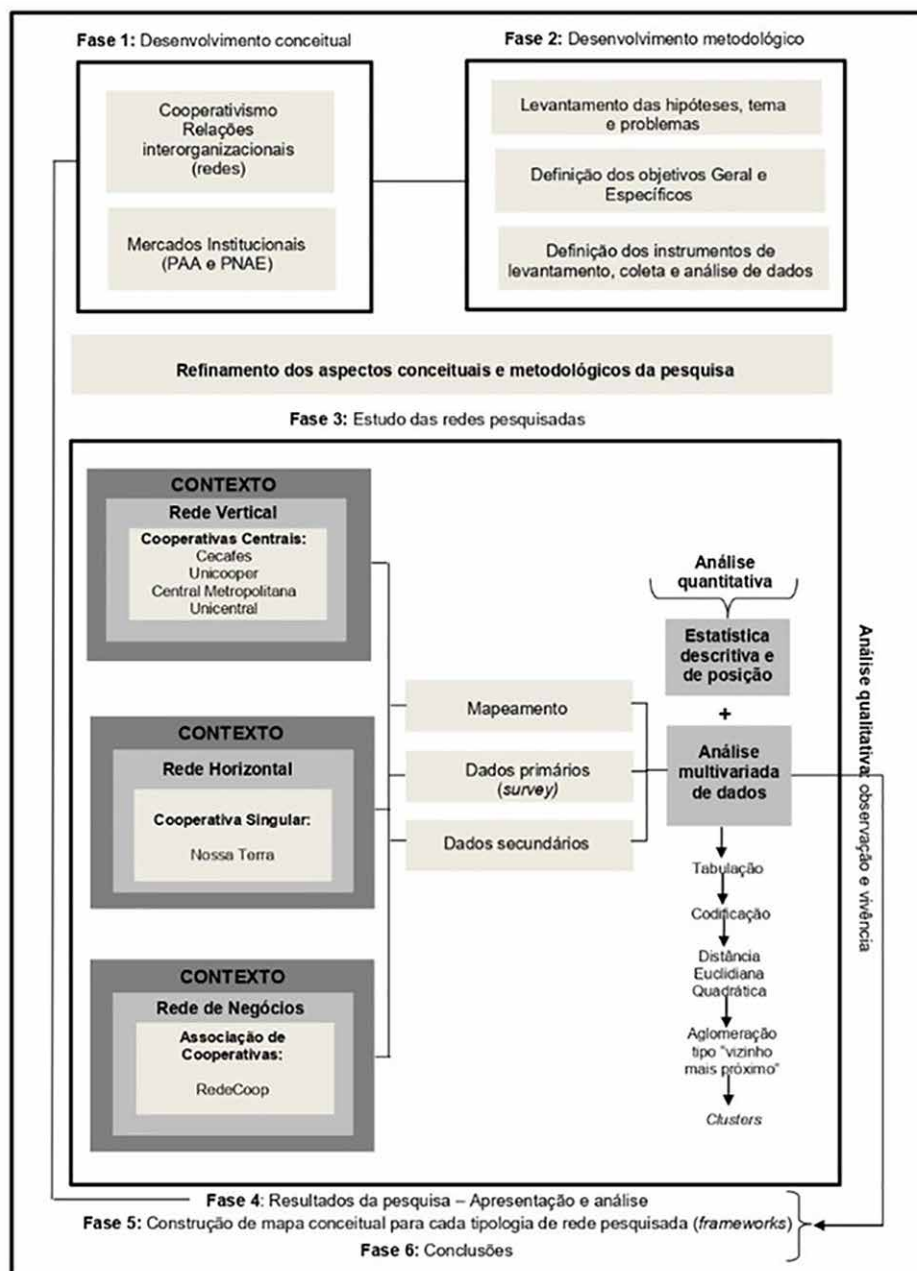
Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se o método de pesquisa descritiva de caráter qualitativo e quantitativo com a utilização de dados primários e secundários que foram tratados estatisticamente através da análise multivariada de dados (*clusters*), medidas de posição e de dispersão (MARTINS, 2002). A combinação de metodologia quantitativa e qualitativa, denominada triangulação, é utilizada para aumentar a qualidade percebida da pesquisa. Ela possibilita aprimorar os resultados da pesquisa quantitativa, incorporando variáveis externas que contribuem (ou não) para os resultados da pesquisa quantitativa (COOPER; SCHINDLER, 2016).

A pesquisa de campo denominada levantamento (*survey*) em escala de mensuração intervalar permite o estabelecimento de relações entre as variáveis de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016) e foi estruturada sob a forma de questionário, o qual permitiu ao respondente selecionar dentre as assertivas a que melhor atenderia a sua percepção acerca do tema.

As escalas variaram de 0 a 5, exceto nas questões abertas referentes às informações qualitativas da cooperativa e do profissional responsável pelas respostas. Por exemplo, as variáveis de percepção a partir do *survey* sobre "os fatores impulsionadores das redes de cooperativas" foi abordada da seguinte forma: "sobre a origem, a criação e o desenvolvimento da rede de cooperativa, pode-se afirmar o quanto as afirmativas a seguir impulsionam ou não, usando uma escala de 1 a 5, sendo 5 = "*concordo totalmente*" e 1 = "*discordo totalmente*".

A Figura 1 esquematiza detalhadamente as fases da pesquisa realizada, a partir da qual é possível observar a triangulação das análises quantitativa e qualitativa, bem como visualizar as relações postuladas entre a teoria, o contexto (*práxis*) e os resultados alcançados.

Figura 1 – Síntese das fases da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

2. COOPERATIVISMO, REDES DE COOPERATIVAS E MERCADOS INSTITUCIONAIS

O referencial teórico que sintetiza o estado de arte da literatura acadêmica especializada sobre cooperativismo, redes de cooperativas e mercados institucionais constitui este capítulo e representa o aporte ao estudo que o originou.

COOPERATIVISMO

A atitude de cooperar uns com os outros faz parte da construção social e da história humana. Paré (2010) afirma que a cooperação existe nas sociedades humanas desde a Antiguidade, associando-se à luta pela sobrevivência e à reação aos impactos gerados por crises econômicas, políticas e sociais. Nessa mesma perspectiva, Risson (2010, p. 17) pondera que:

> A cooperação como forma de organização por meio de cooperativas surgiu na metade do século XVII, na Europa. Seu grande objetivo era organizar as pessoas coletivamente a partir de interesses comuns e intervir em processos produtivos como forma de organização econômica para melhorar os ganhos e, consequentemente, melhorar a vida das pessoas.

Para Gianezini (2010), a importância do associativismo no mundo reside no fato de que é uma alternativa capaz de mudar comportamentos, atuar com uma racionalidade própria e condicionar novos hábitos, ações, posturas e regras.

A doutrina associativa, segundo Irion (1997), traz formas de solução de ajuda mútua entre pessoas que têm interesses ou anseios em comum, pois permite modificar o ambiente de concorrência através da cooperação, criando oportunidades de trabalho e renda.

Já para Canterle (2004, p. 8), "O associativismo constitui a pedra angular do desenvolvimento e cuja problemática está em captar as contradições e organizar

as pessoas, uni-las e engajá-las harmoniosamente em torno de interesses comuns". Assim, oportuniza o atendimento às necessidades individuais e coletivas.

Os motivos para a criação de uma organização associativa podem ser diversos. Afinal, eles envolvem estratégias de acesso ao mercado, obtenção de insumos a preços acessíveis, promoção do registro de marcas, patentes e rótulos, necessidade de emissão de nota fiscal, além da de assistência técnica adequada a fim de obter produtividade, diminuição de custos e melhor competitividade nas cadeias produtivas (GAZZONI; DEGGERONE, 2018).

A vida associativa está presente em muitas áreas das atividades humanas, conforme destaca Frantz (2002, p. 1):

> [...] associativismo, com o sentido de cooperação, é um fenômeno que pode ser detectado nos mais diferentes lugares sociais: no trabalho, na família, na escola etc." A cooperação é predominantemente "entendida com sentido econômico e envolve a produção e a distribuição dos bens necessários à vida.

Conhecendo a história do cooperativismo, pode-se compreender que o movimento cooperativista apresenta uma função político-social que contribui para a superação das distorções contemporâneas em prol de uma sociedade futura mais democrática, participativa, solidária, justa e autônoma (SCHNEIDER, 2019, p. 08).

Canterle (2004, p. 8) sublinha que:

> [...] o fomento do associativismo constitui a pedra angular do desenvolvimento e cuja problemática está em captar as contradições e organizar as pessoas, uni-las e engajá-las harmoniosamente em torno de interesses comuns, dando atendimento às suas necessidades coletivas e individuais.

Desse modo, o associativismo instrumentaliza os mecanismos que concretizam as demandas sociais e que tornam os agricultores mais próximos da busca de autonomia na promoção do desenvolvimento local e na continuidade das famílias no campo.

A cooperação, por sua vez, passa a ser a força indutora que modifica comportamentos e abre caminhos para incorporar novos conhecimentos e atitudes. Dessa forma, cria um tecido flexível mediante o qual se enlaçam distintos atores, produzindo um todo harmônico que culmina no estabelecimento de uma comunidade de interesses, em uma estrutura que deve ser ajustada para refletir padrões de comunicações, inter-relações e cooperação, reforçando a identidade do associativismo e a dimensão humana (CANTERLE, 2004).

Na concepção de Frantz (2002, p. 25),

> [...]. a associação expressa uma relação dinâmica, uma relação em movimento, em direção a um lugar melhor pela cooperação. O desenvolvimento é um processo também fundado em relações sociais associativas, das quais podem nascer formas cooperativas.

Frantz (2002) considera que se desenvolver não significa seguir um rumo previamente inscrito na vida social, mas exige a construção das próprias condições dessa vida social pela ação dos homens. Ao atuar como ferramenta capaz de motivar a permanência do sujeito no campo, o associativismo exerce um papel fundamental neste contexto e sua importância reside no fato de ser um sistema que visa à distribuição dos ganhos provenientes do trabalho conjunto, almejando não apenas objetivos econômicos, mas também sociais.

Nesse sentido, o surgimento de cooperativas enquanto organização econômica e social emerge de objetivos e princípios comuns expropriados de seus sócios fundadores, sendo o princípio da cooperação a gênese do sistema cooperativista. Muito embora a cooperação seja o elo que sustenta as relações entre as diferentes personas do associado – dono, cliente e fornecedor –, a sustentabilidade da cooperativa implica em sua *performance* enquanto organização econômica, ou seja, advém de resultados monetários que são redistribuídos aos associados no decorrer do tempo (LIMBERGER,1996). Portanto, é possível apurar que o fator "cooperação" nem sempre é o motivador da organização das redes de cooperativas, e sim as necessidades mercadológicas.

COOPERATIVISMO: RAÍZES SOCIETÁRIAS E IDEAIS

O cooperativismo surge num contexto em que predomina o interesse privado sobre o coletivo e o comunitário, com as referidas consequências, como a concentração de renda e poder, características do capitalismo industrial da década de 1840, período identificado como "a década faminta" (SCHNEIDER, 2019).

No entanto, muito antes, a partir da segunda metade do século XVIII, o cooperativismo foi idealizado por diferentes pensadores, cujas ideias influenciaram as experiências pré-cooperativas e a edificação do movimento cooperativista, tais como Robert Owen, William King e Charles Gide (SCHNEIDER, 2019).

Robert Owen, cujas origens familiares humildes e preocupações com a classe trabalhadora o levaram a desenvolver um amplo projeto reformista que melhorou a vida de seus funcionários. Ele foi, segundo Fardini (2017, p. 45),

> [...] o primeiro pensador da história, de que se tem registro, a ter empregado o termo cooperativa. [...] Reduziu o número de horas de trabalho de 17 para 10 por dia e aumentou os salários. Proibiu o trabalho de crianças com menos de 10 anos de idade nas oficinas e fez com que lhes fosse dado o ensino gratuito. Dirigia-se aos próprios industriais, a fim de envolvê-los em seus projetos de política social. Owen via a solução dos problemas sociais na criação de comunidades (*communities*), baseadas na ideia da propriedade coletiva, espécies de colônias que deviam se manter por seus próprios meios e produzir tudo aquilo de que os membros tinham necessidade.

A partir de 1825, as cooperativas que surgem inspiradas nos seus "idealizadores", chamadas de *union shops*, aspiravam chegar ao processo final de sua expansão como "colônias cooperativas autônomas", as quais, na medida em que se multiplicassem, transformariam a sociedade capitalista e competitiva numa sociedade solidária e cooperativa (SCHNEIDER, 2019).

Outro representante do pensamento cooperativista, o francês Charles Gide, foi responsável pela expansão dos ideais cooperativistas e ficou conhecido por fundar a Escola de Nîmes, voltada para a sistematização do pensamento cooperativista. Trata-se de um movimento intelectual que, segundo Fardini (2017), divulgou a doutrina cooperativista, contribuindo para a organização de novos empreendimentos. A doutrina cooperativista proposta por Gide, que se organizava "em valores, princípios e modelo de autogestão peculiar, respaldou-se nos estudos sobre os primeiros empreendimentos da época, em especial a Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale*" (FARDINI, 2017, p. 46).

De acordo com Limberger (1996), o cooperativismo moderno tal qual é referenciado pelo seu conjunto de princípios e valores teve como marco histórico os pioneiros de *Rochdale* na Inglaterra, no ano de 1844, com a fundação da *Sociedade dos Probos Pioneiros* na *Troad Lane* (Beco do Sapo). Os 28 trabalhadores que formaram essa cooperativa encontraram na vinculação dos objetivos comuns a formação de uma sociedade (cooperativa) de consumo como alternativa para a superação da injustiça social proveniente da Revolução Industrial que acometia os trabalhadores europeus à época. Sobre eles, Limberger (1996, p. 12) refere:

> Acreditavam na ideia da cooperação embora conhecessem muitas cooperativas que vinham sistematicamente fracassando... tiveram como que a intuição de que algo errado havia com estas organizações populares, pois sendo a ideia da cooperação basicamente boa e certa, não poderia a entidade organizada sobre a mesma levar necessariamente ao fracasso. [...] começaram a reunir-se cada semana para analisar sua precária situação e estudar uma saída diferente das propostas pelos demais grupos. [...] de seu estudo resultou o estatuto de sua cooperativa, que assim nasceu diferente das demais [...].

Holyoake (2014, p. 31) aponta que "os primeiros membros da Sociedade de *Rochdale* eram cooperadores sinceros; compravam no armazém todos os artigos de que suas famílias precisavam [...]", motivados pela aspiração de proprietários do negócio, de modo que se sentiam orgulhosos pelo êxito do empreendimento coletivo.

No entanto, os ideais dos pioneiros de *Rochdale* foram discutidos ao longo de muitas reuniões e debates anteriores à fundação da Sociedade, quando os membros que se reuniam eram conhecidos como um círculo *owenista* ou um grupo "socialista". Como membros de uma *friendly society*, para muitos deles, vítimas do desemprego, o objetivo, conforme Schneider (2019, p. 32),

> não era apenas para constituir cooperativas de consumo como forma de superação da grave situação do proletariado, mas, sim, chegar a constituir colônias cooperativas autônomas, democráticas e autossuficientes, onde reinasse a ajuda mútua, a igualdade social e a fraternidade.

William King, o "médico dos pobres" de *Brighton*, inspirado em Roberto Owen, foi o responsável por inserir o "espírito de cooperação", através do qual remover-se-iam os obstáculos à amizade, tais como o egoísmo, a rivalidade, o ciúme e a inveja. Pelo contrário, a cooperação promoveria a empatia, a tolerância, a compreensão e a afeição recíproca (SCHNEIDER, 2019). Juntos, King e Owen são referenciados como "reformadores sociais" que exerceram significativa influência sobre os Pioneiros de *Rochdale* antes e durante a formação de sua cooperativa (SCHNEIDER, 2019).

Em 1854, dez anos depois da fundação da Sociedade dos *Probos Pioneiros*, "era notável o movimento intelectual" [...] e o novo espírito de sociabilidade que animava os cooperadores" (HOLYOAKE, 2014), mostrando que a iniciativa daqueles trabalhadores estava se transformando em um movimento fundamentado em ideais e valores que transcendiam (e transcendem) os objetivos econômicos – nascia o cooperativismo.

A educação cooperativa, segundo King, deveria desempenhar um papel relevante durante o processo de cooperação, bem como a visão de autogestão e de democracia (SCHNEIDER, 2019).

> Tão logo o homem se reúne para discutir como seus negócios devem ser administrados, sua mente recebe novos impulsos, novas ideias, novos motivos, novos objetivos. Os homens então são estimulados a exercitar seus julgamentos, a pesar e a balancear probabilidades, a calcular e a prever ganhos e perdas, e a adquirir conhecimentos que enriquecem o caráter humano. Cada cooperativista em certo sentido deve tornar-se empresário e para isto requer-se que sejam homens de conhecimentos. Devem adquirir conhecimento sobre as mercadorias com as quais vão negociar e as razões de variação de preços e, quando começarem a operar com manufaturas e a investir capital, ainda mais conhecimentos são necessários. Devem também aprender a praticar bons métodos de negócios, procura uma rápida rotatividade dos estoques, comprar e vender somente à vista, manter um controle contábil meticuloso e adquirir o hábito para um detalhado exame dos livros de contas, e este hábito deve ser familiar a todos os associados (BONNER, 1970, p. 25-26).

Desde então, o cooperativismo vem sendo acompanhado por transformações sociais que historicamente congregam os fragilizados, tornando-se instrumento de resiliência às variáveis externas que afetam os diferentes setores da sociedade.

Nessa perspectiva, Carvalho (2011) caracteriza o cooperativismo como uma das poucas doutrinas econômicas que nasceu diretamente da prática de trabalhadores e não de teorias construídas por intelectuais. Os trabalhadores materializaram o cooperativismo na prática através dos seus próprios esforços, agindo de forma dialogada, participativa e mantendo a reciprocidade nos atos, de forma a agir enquanto coletividade.

Limberger (1996) traz um recorte do cooperativismo no meio rural enfatizando que as cooperativas de produção agropecuária são representadas basicamente por agricultores. Os instrumentos de produção são de propriedade individual dos próprios associados, e a cooperativa se encarrega de executar atividades de caráter coletivo, como armazenagem, beneficiamento e comercialização.

O conceito de cooperativa que afirma "que ela tem duas dimensões: a econômica e a social", defendida por Limberger (1996), destaca que é no lado social que reside a diferença fundamental da cooperativa para a empresa privada, ao valorizar a pessoa em detrimento ao capital. No entanto, pondera que não se podem esquecer os fins econômicos:

> No aspecto econômico a cooperativa deve visar a eficiência, como empresa que é e deve realmente ser. Mas esta eficiência não se pode dar às custas dos associados. A procura da eficiência se justifica para prestar mais e melhores serviços, mas jamais por si mesma e muito menos em prejuízo do quadro associativo (LIMBERGER, 1996, p. 75).

Limberger (1996) menciona o critério "identidade" na organização cooperativa como uma característica fundamental para o êxito do empreendimento, sendo os associados "ao mesmo tempo donos, usuários e fornecedores", ao que ele nomeia de identidade tripla.

Pires (2003) pondera que a organização dos agricultores em cooperativas pode gerar vantagens e benefícios ao coletivo, como melhor remuneração pelos produtos através da venda coletiva, conquista de maiores e melhores canais de distribuição e diminuição dos custos diretos através de barganha no preço dos insumos.

Na Figura 2, apresentam-se os benefícios que emergem a partir da organização cooperativa, amplamente comentados por Limberger (1996).

Figura 2 – Benefícios da cooperativa

Vantagens sociais e culturais

Desenvolvimento da solidariedade;
Desenvolvimento da personalidae;
Formação da cidadania;
Capacitação de associados e dirigentes;
Mais acesso à informação.

Vantagens sociais e culturais

Desenvolvimento da solidariedade;
Desenvolvimento da personalidae;
Formação da cidadania;
Capacitação de associados e dirigentes;
Mais acesso à informação.

Fonte: Limberger (1996, p. 149-154) – adaptada pela autora (2020).

Para Limberger (1996, p. 50), como os objetivos da cooperativa têm dupla dimensão, "naturalmente suas vantagens devem manifestar-se igualmente nos dois setores: social e econômico". As razões propostas por Limberger (1996) no que tange à existência das cooperativas permanecem válidas, amplamente pesquisadas e, esporadicamente, conflitantes na *práxis*.

Schneider (2019), ao tratar sobre essa "dualidade" (social *versus* econômico) pragmática das cooperativas, elenca algumas características essenciais (Figura 3) destas sociedades que permitem adequá-las na dinâmica contemporânea dos mercados e da globalização.

Figura 3 – Características essenciais das cooperativas

Fonte: Schneider (2019, p. 157) – adaptada pela autora (2020).

Dessa forma, como "associação de pessoas", as cooperativas seguem uma racionalidade social através da qual devem organizar e administrar a sociedade. Já como "empresa econômica", seguem uma racionalidade econômica visando satisfazer um variado espectro de suas necessidades (SCHNEIDER, 2019).

Ao desvendar as motivações que levam ao ato de cooperar, observa-se que o "dualismo" aparente posto pelo interesse individual *versus* o interesse coletivo, por vezes, ocasiona a ineficiência do sistema cooperativista enquanto

organização formal de acesso à renda. Nessa perspectiva, cabe pesquisar como as cooperativas podem superar esse desafio e alcançar outro nível de desenvolvimento (KOZEN; OLIVEIRA, 2015).

Nesse sentido, cabe mencionar que este livro visa analisar a forma pela qual as cooperativas se organizam em rede para atuar no mercado, desenvolvendo as suas cadeias produtivas e desempenhando, através de sua função econômica, o acesso às melhorias sociais para seus membros.

ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS E TIPOLOGIAS DE REDES DE COOPERATIVAS

A temática sobre os arranjos interorganizacionais, tais como as redes de cooperativas, as alianças e parcerias estratégicas, os *joint ventures* e outros tipos de conglomerados, despontam como estratégias competitivas no âmbito nacional e internacional como é amplamente conduzido por Balestrin e Verschoore (2008).

Castells (2019), autor da trilogia "A era da informação: economia, sociedade e cultura", no primeiro volume, "A sociedade em rede", apresenta o potencial das pequenas empresas quanto à flexibilidade, inovação e criação de empregos. Ele salienta que, apesar de não estarmos visualizando o fim das poderosas empresas de grande porte, estamos "[...] observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento hierárquico" da linha *staff* de rígida divisão técnica e social do trabalho dentro das empresas (CASTELLS, 2019, p. 221).

Do ponto de vista empresarial, a "empresa horizontal" de Castells (2019) é "uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação", fazendo surgir uma nova forma organizacional como característica da era da informação: a empresa em rede.

No entanto, arranjos interorganizacionais dentro do sistema cooperativista ainda padecem e carecem de mecanismos e razões que possibilitem aumentar a confiança no seu potencial, conforme relatam os estudos conduzidos por Mendina (2017).

Outra definição de redes de cooperativas fundamentada em vários autores é mencionada por Woitchunas (2009, p. 12):

> [Trata-se de] organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação. Nelas, cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Elas são compreendidas como um modelo organizacional dotado de estrutura formal própria, com um arcabouço de coordenação específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características. Suas especificidades exigem novas práticas organizacionais e de gestão, encontrando limites à replicação de modelos de gestão vigentes e utilizados nas configurações empresariais tradicionais.

A existência de várias definições para redes devido a sua noção de interdisciplinaridade perpassa desde as áreas da computação, da comunicação e da administração, sendo que o uso genérico da expressão redes refere-se às ligações entre os atores de um sistema qualquer (BATALHA, 2008).

Outro conceito de redes é apresentado por Martinho (2003) como "uma forma de organização democrática constituída de elementos autônomos, interligados de maneira horizontal e que cooperam entre si".

Como visto anteriormente em Woitchunas (2009), Martinho (2003) e Batalha (2008), pode-se destacar que os autores discorrem sobre as formas e os níveis de relacionamento interorganizacionais, pois o conceito de rede é difundido na literatura e *práxis* tanto em relação às organizações cooperativas quanto às empresariais que se unem com a finalidade de obter vantagens, principalmente econômicas.

Castells (2019) remete à organização e à atuação das redes como estratégias resultantes da nova "economia global", ressaltando que organizações bem-sucedidas são:

> [aquelas] capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar os seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva (CASTELLS, 2019, p. 238).

Algumas formas de organização de estruturas de redes são apresentadas por Konzen e Oliveira (2015), que as nominam de centrais, consórcios, redes do ramo agropecuário, do ramo crédito e entre ramos diferentes. Para fins de recorte condizente aos objetivos do estudo que originou esta publicação, cabe-nos ressaltar os modelos de redes e centrais estudados por esses autores no que tange aos aspectos que dificultam a organização dessas redes.

Modelos de Redes

a) Falta de formalização do arranjo interorganizacional;
b) Falta de definição clara de objetivos;
c) Falta de compartilhamento de informação;
d) Número excessivo de atores;
e) Demora na tomada de decisão;
f) Baixo nível de capacitação administrativa dos membros dirigentes;
g) Disputa por recursos de cada membro (individualismo);
h) Baixa integração dos cooperados (oportunismo);
i) Fragilidade do vínculo entre as cooperativas;
j) Constante troca de diretoria da cooperativa;
k) Grande área de atuação.

(KOZEN; OLIVEIRA, 2015; BRAGA, 2010; DUTRA, 2010 – adaptado pela autora, 2020).

Modelos de Centrais

a) Diferenças culturais;
b) Compromisso distintos entre cooperativas e fornecedores (interesses individuais);
c) Hábito de atuarem de forma individual;
d) Dificuldades quanto ao uso do direito da marca das associadas;
e) Dificuldades quanto à forma de remunerar pela matéria-prima de cada cooperativa;
f) Custo *versus* benefício de fazer parte de uma Central;
g) Fechamento das indústrias próprias;

h) Temor por parte dos associados referente ao desaparecimento de sua cooperativa;
i) Temor de alguns dirigentes com a diminuição de cargos;
j) Situação financeira instável de alguma cooperativa;
k) Preço pago ao agricultor pela mercadoria entregue.

(KOZEN; OLIVEIRA, 2015
– adaptado pela autora, 2020).

Os autores destacam, dentre os fatores restritivos pesquisados, a informalidade de algumas redes, nas quais inexiste clareza dos objetivos comuns e não se compartilham as informações necessárias para que os negócios se concretizem. A política democrática de natureza das cooperativas e a baixa capacitação dos membros da diretoria geram demora na tomada de decisão, inibindo a disposição de algumas cooperativas em estruturar-se através de redes (KOZEN; OLIVEIRA, 2015).

Ainda sobre os fatores que dificultam a organização das redes, Kozen e Oliveira (2015, p. 54), apontam que:

> O individualismo e o oportunismo fragilizam o vínculo entre as cooperativas, pois ao invés de elaborarem estratégias que favoreçam as ações coletivas, prevalece nestes casos à atuação local com brigas internas em favor de investir onde interessa a um só membro e não ao todo. Esse fato pode ser entendido como resquício de baixa integração entre cooperados que só se unem em períodos que a situação é desfavorável, deixando de interagir nos momentos de resultados positivos.

Observa-se que o nível de relacionamento depende do nível de confiança estabelecido entre as partes. Lago (2009) destaca que, devido às recorrentes crises financeiras enfrentadas por algumas cooperativas, dificulta o desenvolvimento dos laços de cooperação. Isso porque cada cooperativa não sabe o quanto pode confiar em sua coirmã, sem que tenha prejuízos em um eventual problema que possa vir a ocorrer em alguma das integrantes da rede, reacendendo o debate sobre a necessidade da formalização jurídica adequada aos objetivos das redes.

Através dos fatores restritivos à organização das redes apontados por Kozen e Oliveira (2015), observa-se que eles pressupõem uma formação horizontal sem formalização jurídica apropriada, com o objetivo de ampliar a atuação mercadológica quando conveniente a cada parte integrante da rede. Já para a organização em Central, pressupõem que existe uma formalização jurídica competente para o ingresso das partes – cooperativas singulares – que se associam com o compromisso explícito de serem ativas a fim de viabilizar a existência da estrutura central.

Nessa perspectiva, Leite (1982, p. 75) aponta que as relações das estruturas de redes podem ocorrer em quatro diferentes níveis: "horizontal unissetorial, vertical unissetorial, horizontal multissetorial e vertical multissetorial". Braga (2010, p. 12-13, grifo nosso) complementa que "os relacionamentos interorganizacionais ainda podem ocorrer através de *alianças estratégicas* visando o alcance dos objetivos comuns".

De acordo com Suzin (2017), o formato da atuação em rede – vertical ou horizontal – traduz com fidelidade o nível de desenvolvimento de um sistema cooperativo, e sua forma de atuação estabelece o grau de intercooperação das sociedades que o constituem, indo além do modismo que periodicamente surge e desaparece nas áreas da Administração e Economia, pois é o sexto dos sete princípios do cooperativismo mundial. Preconiza a parceria, a ação conjunta, o relacionamento institucional, político e comercial entre as cooperativas. O autor ainda comenta que a intercooperação estabelece um relacionamento horizontal entre as cooperativas associadas, diferentemente do relacionamento dessas com as suas Centrais.

As transformações socioeconômicas têm motivado mais estudos das atividades organizacionais e da cooperação em redes, considerando que tais transformações demandam cada vez mais níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e reações rápidas às tangentes mercadológicas. Ou seja, reunir atributos que permitam uma *performance* adequada ao ambiente competitivo em uma estrutura única e que seja sustentada por ações uniformes, porém descentralizadas, viabilizando ganhos competitivos para as partes associadas, conforme enfatizado por Verschoore e Balestrin (2008).

As perspectivas apontadas por Suzin (2017) no que tange ao desenvolvimento das redes coadunam com a proposição de que a formação das redes

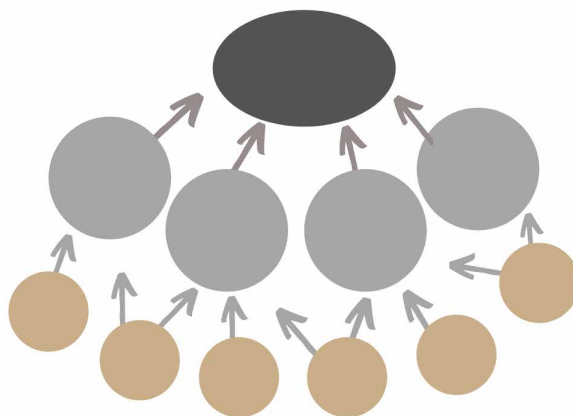
surge devido ao grau de relacionamento, de confiança e cooperação derivada das cooperativas que fazem parte dessas redes. No entanto, sabe-se que a cooperação nem sempre é o fio condutor da formação de redes e, sim, as vantagens econômicas que podem ser obtidas em decorrência destas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Nessa perspectiva, Dutra (2010) explica que a conquista de preços diferenciados, seja na compra ou na venda coletiva, pode instigar o comportamento individualista na medida em que muitos membros só negociariam com a rede os produtos que conseguissem adquirir a um preço menor ou vender a um preço maior. E, dessa forma, pode ser formado um oligopólio pelos principais fornecedores da rede, e os fornecedores e/ou compradores [...] não têm interesse que os seus clientes se organizem para melhorar seu poder de negociação, nem têm interesse em realizar acordos de cooperação com a rede" (DUTRA, 2010, p. 70-71).

No que tange à cooperação entre empresas, Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a forma como as pequenas empresas poderão assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado. Os conceitos de redes abordados por Casarotto (2001) baseiam-se em experiências de pequenos empreendimentos organizados em rede na Itália, onde constatou que as redes estão separadas em dois modelos: as redes *Top-down* e as redes flexíveis (*Bottom-up*).

A principal diferença entre os dois reside no fato de que o segundo tem características relevantes, que permeiam as teorias da economia solidária (flexíveis e horizontais), enquanto a primeira – *Top-down* – conjectura uma estrutura verticalizada e burocratizada, cujos empreendimentos se tornam altamente dependentes das estratégias do empreendimento principal, a empresa mãe.

A pesquisa de Casarotto (2001) aponta que os pequenos empreendimentos podem ter competitividade através de um produto diferenciado e de qualidade, geralmente voltado para atender um nicho de mercado. Nessa perspectiva, quando a vantagem competitiva se encontra numa produção de escala, os pequenos empreendimentos são direcionados à formação de redes no modelo *Top-down* (Figura 4), na qual eles participam como fornecedores de um grande empreendimento, e a estratégia passa a ser a de obter menores custos operacionais devido a escala comercial.

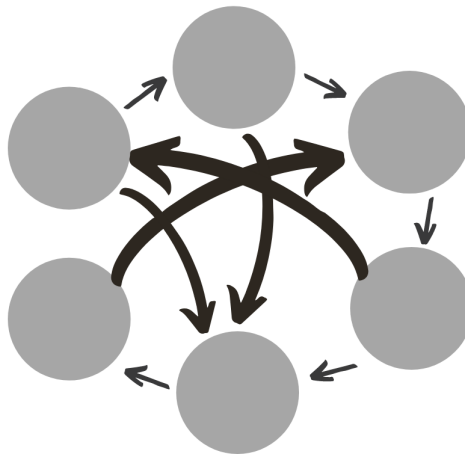
Figura 4 – Rede *Top-down* (vertical)

Fonte: Casarotto; Pires (2001, p. 36) – adaptada pela autora (2020).

As redes *Top-down* dependem da existência de uma grande empresa–mãe, da qual as pequenas se tornam fornecedoras ou subfornecedoras. Nesse caso, a pequena empresa passa a ser altamente dependente das estratégias da empresa--mãe e tem pouca ou nenhuma influência no destino da rede (CASAROTTO; PIRES, 2001).

No entanto, essa estrutura verticalizada facilita a produção de suprimentos em lotes e grandes volumes, bem como diminui custos e estimula o aumento da qualidade do produto (WOITCHUNAS, 2009), uma vez que cada parte da cadeia é de responsabilidade da rede, remetendo ao processo de produção fordista. Esse modelo pode ser reconhecido como integração para trás – *backward integration* – pois se direciona para os insumos de produção (WOITCHUNAS, 2009).

Já a estratégia de flexibilização proposta pelo modelo das redes flexíveis de Casarotto (2001) envolve a diferenciação do produto com estratégias para minimizar custos de produção combinando as vantagens econômicas das duas estratégias – diferenciação e custo. Para tanto, um ambiente em que a articulação se dá em rede de forma horizontal ou, como mencionado pelo Casarotto (2001), em redes flexíveis, os empreendimentos possuem dificuldades menores para competir no mercado devido à atuação conjunta.

Outro conceito que se aproxima das redes flexíveis é apontado por Queiroz (2016), ao explanar acerca da concepção da estratégia global da empresa, fazendo ressurgir o termo *Bottom-up* (Figura 5). Ele assume que as estratégias podem fluir de baixo para cima na pirâmide hierárquica, "implicando técnicas administrativas flexíveis que ofereçam respostas para o meio em que estão inseridas, permitindo o aprendizado estratégico" (QUEIROZ, 2016, p. 284).

Figura 5 – Rede *Bottom-up* (rede flexível ou horizontal)

Fonte: Casarotto; Pires (2001, p. 36) – adaptada pela autora (2020).

Por sua vez, as redes flexíveis de empresas caracterizam-se pela união de um conjunto de empresas que buscam objetivos comuns, formando uma rede horizontal (Figura 5). Como explicam Casarotto e Pires (2001), nesse caso, várias empresas podem produzir parte de um equipamento, enquanto a rede simula a administração de um grande empreendimento, embora tenha muito mais flexibilidade. Dessa forma, a rede fortalece os participantes pelo compartilhamento de recursos e ampliação das capacidades logísticas e tecnológicas.

Woitchunas (2009) aponta características semelhantes acerca das redes flexíveis, ao mencionar que a rede de cooperação horizontal surge pela união de empreendimentos que trabalham em um mesmo segmento de produção. Essa união ocorre com vistas a obter benefícios, como a redução de custos e

aumento do poder de barganha junto a fornecedores, compartilhamento de estratégias de *marketing*, P&D, acesso ao crédito, reconhecimento de marca, dentre outros.

As redes associativas grafadas na Figura 4 constituem uma organização formalizada de gestão democrática, com a participação dos envolvidos nas decisões e ações da rede. Essas redes, segundo Balestrin e Verschoore (2008), são estratégias adotadas por empresas que vislumbram a capacidade de superação de dificuldades comuns com a realização de ações colaborativas. Os autores explanam que as redes simétricas estão mais presentes em grandes conglomerados que adotam estratégias de redes verticais constituídas de unidades interdependentes e espacialmente dispersas. Já as redes assimétricas são caracterizadas pela dimensão horizontal e apresentam maior descentralização do poder e estimulam a cooperação horizontal de seus membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As redes formais estabelecem a dimensão contratual em que existem termos contratuais juridicamente constituídos determinando as regras de conduta entre os integrantes. Já as redes informais permitem encontros entre os integrantes a fim de possibilitar o intercâmbio de experiências e informações com base na livre participação, propondo relações baseadas na confiança entre os membros, formadas sem qualquer espécie de contrato formal, agindo em conformidade com os interesses mútuos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Um viés interessante da atuação em redes é apontado por Kozen e Oliveira (2015) referente à (perda da) autonomia das cooperativas enquanto organizadas em redes. Os autores explicam que "nem todas estão dispostas a abrir mão da competição independentemente de quem for o parceiro comercial", devido ao receio de diminuir o *market share*, perder a autonomia comercial e a identidade representativa perante aos associados. Esses fatores são exemplificados por Lago (2009) ao argumentar que "as disputas por espaço e vaidades entre dirigentes, dado o receio de perda de poder ou posto de trabalho, o que reflete uma enorme miopia, ao passo que o não fortalecimento da cooperativa é que pode representar a perda de autonomia".

Um dos desafios das redes, segundo Sydow e Windeler (1998), é assegurar que as empresas participantes contribuam para o aumento da eficácia da rede, não importando quais partes são apropriadas por cada empresa.

Kozen e Oliveira (2015) enfatizam que "apesar das cooperativas terem na sua essência o princípio de cooperar, o individualismo e o oportunismo ainda está presente, principalmente nas centrais onde cooperativas apenas cooperam em momentos vantajosos para si". Eles sinalizam a proeminência de avaliar com ponderação quanto ao estabelecimento da estrutura organizacional das redes – verticalizado ou horizontalizado –, avaliando os prós e contras das diferentes tipologias de redes a fim de estabelecer o formato que mais se adapta aos objetivos coletivos.

Enquanto Verschoore e Balestrin (2008) citam a eficiente governança das relações econômicas como uma das motivações para o estabelecimento de redes, Fensterseifer (2000) acrescenta que a busca pela competitividade ainda está ligada a quatro objetivos estratégicos: a) vantagens baseadas na busca de complementaridade, b) criação do poder de compra, c) ampliação da capacidade de inovação; e d) aprendizagem organizacional.

Observa-se, ao discorrer sobre as tipologias de rede, que a estrutura horizontalizada ocorre entre as cooperativas que se encontram em um mesmo nível (singulares x singulares, centrais x centrais) com a finalidade de estabelecer parcerias e, quando de segmentos de negócios diferentes, com o objetivo de reduzir custos operacionais e ampliar os potenciais mercadológicos para os seus produtos e serviços (MOURA, 2018).

Já a estrutura verticalizada ocorre quando as cooperativas participam de um nível superior de organização (singulares x central, central x confederação) com a finalidade de maior representação em nível regional, nacional ou internacional, tanto para consolidar a marca, como consolidar-se no mercado e/ou obter maior poder de negociação política diante dos conglomerados privados, entidades representativas e poder público (MOURA, 2018).

Nessa perspectiva, Kozen e Oliveira (2015) apontam como alguns benefícios da formação de redes: a potencialização dos negócios em conjunto em relação ao ganho de competitividade no mercado; a qualificação profissional; a troca de experiências; a padronização dos processos com acesso a inovações, informação e tecnologias; o alcance de maior impacto nas ações de *marketing* quando trabalhadas no coletivo.

Balestrin e Verschoore (2008) apontam que os principais objetivos que as organizações devem ter em comum são: acessar recursos; exercer influência do

mercado; buscar reciprocidade com ações coletivas de interesse em comum; ganhar eficiência internamente; alcançar estabilidade frente ao mercado; ganhar legitimidade e flexibilidade pela melhor adaptação aos ambientes dinamizados. Os autores também apresentam os ganhos competitivos das redes de cooperação: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; aprendizagem coletiva; e inovação colaborativa.

As explanações propostas pelos autores referenciados divergem em alguns aspectos no que tange às motivações e aos objetivos para formação de redes e quanto às diferentes tipologias adotadas. Nesse sentido, neste livro, analisa-se a correlação das redes contemporâneas com a teoria explicitada, bem como se estudam as origens, a composição, os objetivos e a atuação dessas redes no contexto mercadológico no qual estão inseridas.Cabe ressaltar que as redes de cooperativas apresentadas estão inseridas em um ambiente mercadológico distinto – os mercados institucionais – e demandam estratégias diferenciadas de acesso e de abastecimento desses mercados.

A INTERFACE DOS MERCADOS INSTITUCIONAIS COM A FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERATIVAS

Durante o movimento histórico conhecido como expansão agrícola, que ocorreu na região sul do Brasil a partir de 1870, a migração europeia, deu início a um modelo de produção baseado no trabalho familiar e na policultura, a qual deu origem à "busca pelo desenvolvimento econômico das famílias e fez germinar uma interessante rede de associativismo [...] na pretensão de encontrar alternativas para viabilizar e fortalecer esse modelo de produção" (ZONIN; MARTINS; 2016, p. 229-250).

Nesse sentido, a construção e a implementação de estratégias individuais e coletivas que possibilitem a melhoria das condições de acesso aos mercados e de agregação de valor tornam-se alguns dos maiores desafios para os agricultores e suas organizações econômicas. A transcendente mudança e a construção de novos horizontes para o desenvolvimento rural brasileiro pautado no

fortalecimento da agricultura de base familiar é contextualizada por Wanderley (2016. p. 69):

> No final dos anos 1980, com o processo de redemocratização, o desenvolvimento rural foi objeto de um debate mais amplo na sociedade, do qual participaram ativamente novas e renovadas forças sociais. Consolidaram-se as críticas ao modelo dominante da modernização produtivista da agricultura, cuja base permanecia a concentração fundiária e a expulsão massiva de trabalhadores da terra em suas diversas manifestações sociais e regionais. Ao mesmo tempo, foi possível incorporar na legislação vigente, inclusive na nova Constituição Federal, de 1988, normas que traduzem o reconhecimento de outras formas sociais, não dominantes, de agricultura, que inspiraram novas políticas de apoio a elas destinadas.

Destaca-se que a construção de políticas públicas territoriais – e não setoriais – foram alavancadas pela organização social dos agricultores, tendo culminado na conquista do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), em 1996, considerado marco "significativo em relação às políticas anteriormente praticadas, na medida em que afirmou o reconhecimento da condição de agricultor e da contribuição essencial para a sociedade" (WANDERLEY, 2016, p. 69). Desse modo, a visão pautada no crédito agrícola protagonizou características marginalizantes semelhantes ao sistema do qual se originou como contraponto.

> O Pronaf apresenta dificuldades para promover mudanças no campo, porque o modelo de agricultura preconizado pelo programa está intimamente ligado com a lógica setorial e produtivista do padrão de desenvolvimento convencional. Na verdade, o estilo de agricultura familiar efetivamente privilegiado pela política de crédito do Pronaf ao longo de sua trajetória não foi aquele baseado na diversificação de atividades e fontes de renda das 74 unidades de produção, mas o da "pequena empresa familiar" especializada em atividades agrícolas integradas às cadeias produtivas do agronegócio exportador [...] Ora, na medida em que se adotou este estilo de agricultura familiar como referência para a ação governamental, então, naturalmente, o crédito passou a ser disponibilizado em sua maior parte para fortalecer a produção e a produtividade das monoculturas de grãos, objetivando, com isso, elevar a competitividade dos "verdadeiros agricultores familiares" escolhidos como protagonistas do desenvolvimento rural brasileiro (AQUINO; SCHNEIDER, 2010, p. 15).

No entanto, "assim como a condição de pobreza não se esgota na reduzida disponibilidade de renda monetária, expressa na relação dólar ou real por dia, a superação da pobreza não se esgota na simples distribuição de crédito aos mais pobres" (HELFAND; PEREIRA, 2012, p. 126). Os autores enfatizam que o acesso ao crédito deveria estar inserido numa política de maior amplitude que considerasse o agricultor de uma forma que, se apoiado convenientemente, tivesse potencialidades para assegurar a sobrevivência familiar e participar da produção da riqueza local.

Segundo Wilkinson (2016), a literatura sobre os estudos rurais é permeada por um dualismo que frequentemente posiciona de maneira oposta o "mercado", ora caracterizado como convencional, dominante, *mainstream* ou "de *commodities*", com os "mercados alternativos", vistos como redes, enraizados (*embedded*) ou locais e/ou constituídos por cadeias curtas. Segundo o autor, "os primeiros são dominados por uma lógica de mercado específica, geralmente maximizadora de lucros, ou egoísta, enquanto os últimos submetem essa lógica a relações sociais" (WILKINSON, 2008, p. 53).

Nesse mesmo sentido, Ploeg (2016, p. 21) argumenta que os mercados (sendo eles espaços físicos ou sistemas de trocas) "envolvem relações sociais, que tanto podem ser visíveis como totalmente anônimas. Essas relações modelam os fluxos de bens e serviços através do tempo e do espaço". Isso pode ser explicado pela concepção de mercados aninhados:

> Um mercado não constitui apenas um sistema abstrato de preços, preferências, oferta, demanda e equilíbrios automaticamente gerados (isto excluiria a presença simultânea de uma pluralidade de mercados). Um mercado significa, também, transações concretas entre pessoas concretas que trocam produtos concretos de acordo com concretos padrões infraestruturais (PLOEG, 2016, p. 32).

A infraestrutura sociomaterial proposta por Ploeg (2016) para a concepção dos mercados alinhados (ou recém-criados) dialoga com a construção de espaços econômicos oportunizada pelas compras públicas, pois apresenta fronteiras flexíveis, que podem mudar ao longo do tempo e podem ser caracterizadas pela maleabilidade e capacidade de inovação.

A partir de 2006, com a implementação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, outro salto significativo ocorreu no campo rural brasileiro ao criar-se a identidade da Agricultura Familiar como uma categoria social determinante para a soberania e a segurança alimentar e nutricional do país. Desde então, diversas estratégias de fomento – produção, crédito, logística, distribuição e comercialização – vêm sendo implementadas para estruturar e consolidar os fluxos que interligam a produção e o consumo de alimentos no país (MIELITZ, 2014).

Tais estratégias envolvem o poder de compra do Estado como ferramenta de apoio ao desenvolvimento e fortalecimento da Agricultura Familiar. E se estrutura, de um lado, como mantenedor de canais de acesso ao consumo de alimentos saudáveis tanto às famílias em vulnerabilidade social, através do PAA, tanto para as crianças e os adolescentes da rede pública de ensino através do PNAE; e, de outro lado, como instrumento para a inclusão social e econômica de famílias rurais com o objetivo de criar oportunidades de geração de renda no campo, diminuir os fluxos migratórios e desvanecer a cortina que encobre a pobreza no meio rural (MIELITZ, 2014).

Nos mercados públicos ou institucionais, o principal agente passa a ser o Estado, algum organismo público ou alguma organização pública não governamental. Os preços pagos nestes mercados situam-se geralmente acima dos preços pagos nos mercados convencionais, despertando grande interesse para os agricultores, além de ser considerado um mercado garantido, ou seja, que oferece segurança quanto aos pagamentos pelos produtos comercializados (SCHNEIDER, 2016).

Os mercados institucionais tornaram-se possibilidades mais acessíveis de comercialização e organização dos agricultores familiares. Ao mesmo tempo, isso tem se tornado um desafio, pois emergem neste contexto necessidades de organização e gestão por parte das famílias agricultoras e de suas organizações econômicas (cooperativas, associações). Essas necessidades são no intuito tanto de legitimar a efetividade dos programas, como de propor ações que visam: atender aspectos administrativos; organizar a oferta e a demanda; atender às exigências e às especificidades do mercado e dos consumidores; avançar no processamento e beneficiamento da produção primária visando agregar valor (WILKINSON, 2008). A Figura 6 apresenta os objetivos que tais ações pretendem atender.

Figura 6 – Objetivos das compras públicas

Fonte: MDS (2017) – adaptada pela autora (2020).

Outro aspecto relevante que se pode observar a partir da construção dos espaços de comercialização propiciado pelos programas pautados nos mercados institucionais é a sua importância para a efetivação da soberania e da segurança alimentar. E também por ser capaz de não apenas garantir o acesso aos alimentos, mas de dinamizar a economia local, por ser um instrumento importante para gerar demanda, oportunidades de trabalho e renda ao estimular a produção e o desenvolvimento local, conforme os objetivos apresentados na Figura 6.

Niederle (2017, p. 175) sugere que estas alternativas de inclusão produtiva podem ocorrer através dos mercados como "espaços sociais concretos, lugares visíveis onde ocorrem transações entre produtores e consumidores reais, que agem sob a orientação das estruturas institucionais subjacentes às ordens morais que legitimam as trocas." A construção de novos espaços de troca passa a ser elemento-chave para novas estratégias de inclusão, não apenas em virtude da agregação de

valor, mas também por se constituírem em importantes mecanismos de valorização dos componentes simbólicos que identificam, distinguem e qualificam os alimentos oriundos dos agricultores familiares (NIEDERLE, 2017).

Inúmeros estudos relatam as oportunidades criadas, as potencialidades e os limites dos instrumentos clássicos da política agrícola para a inclusão da agricultura familiar. Da mesma forma, existem entendimentos acerca da contribuição dos programas institucionais enquanto mecanismos de inclusão no que tange à inserção das famílias mais fragilizadas (AQUINO; SCHNEIDER, 2011; GRISA; SCHNEIDER, 2014; GAZZONI; DEGGERONE, 2018).

Segundo Niederle (2017), dentre as discórdias que perduram, uma relaciona-se ao potencial dos diferentes mercados alimentares para a inclusão da agricultura familiar, uma aposta na fase de crescimento das commodities agrícolas nos mercados internacionais e outra aponta para a necessidade de fortalecer os circuitos territorializados de produção e consumo.

Para o autor, "políticas de desenvolvimento rural baseadas em um modelo de múltiplos mercados parecem sensatas", pois convergem para os princípios da inclusão social notoriamente distintos aos da modernização agrícola que se trata "de uma opção distante da realidade daqueles agricultores familiares mais vulneráveis, que não podem suportar o *treadmill* tecnológico promovido pelos mercados de commodities" (NIEDERLE, 2017, p. 188).

É nessa perspectiva que o desenvolvimento de circuitos alternativos de produção e consumo constitui uma alternativa para a ação pública. Niederle (2017, p. 189) ainda sinaliza que seguramente não haverá espaço para todos os estabelecimentos familiares nestes circuitos, "nem sequer para os dois milhões que se encontram em situação de maior vulnerabilidade social". No entanto,

> não se trata de "ganhar tempo". Trata-se de readequar as políticas (agrícolas e assistenciais) para responder aos desafios da estruturação de uma complexa arquitetura de redes de produção e consumo. Isto depende criticamente de uma mudança no referencial de desenvolvimento que orienta a ação pública, abrindo espaço para estratégias de inclusão baseadas no reconhecimento e na legitimação de um novo conjunto de valores sociais (NIEDERLE, 2017, p. 189).

Nesse contexto, conforme Niederle (2017), estratégias de inclusão dependem não somente do crescimento de um novo modelo alimentar dirigido pelo

consumo e limitado à melhoria nas condições de renda dos consumidores urbanos, mas de uma intervenção do Estado visando mudanças nos padrões de consumo. Por exemplo, pela via da alimentação escolar, que possui um efeito igualmente ou até mais importante que a política agrícola para a consolidação dos mercados territorializados. O autor ressalva que:

> O crescimento dos novos mercados não garante a participação da agricultura familiar, muito menos dos agricultores mais pobres. Mas isto não é decorrência de uma suposta inviabilidade técnica ou econômica destas unidades de produção. É o resultado de uma disputa que envolve processos de apropriação e convencionalização. Uma disputa que se processa no campo institucional e, em particular, na legitimação de diferentes normas, padrões e convenções (NIEDERLE, 2017, p. 189).

No entanto, segundo Wilkinson (2008), o acesso dos agricultores aos mercados institucionais pode apresentar entraves por estarem imersos em circuitos locais reconhecidos nos quais a credibilidade e a confiança nos alimentos comercializados decorrem da relação direta com os consumidores, formando uma rede social construída pela relação de confiança entre produtor-consumidor. Desse modo, o autor aponta como um grande desafio a extensão mercadológica desses agricultores para além desta rede social, em que eles têm que se adaptar às especificidades de um mercado impessoal que exige capacidade de escala e qualidade padronizada.

Na arena teórica, os denominados "mercados institucionais" podem ser explicados pela Nova Economia Institucional (NEI), teoria criada por Williamson, em 1975. Ele reconhece o próprio mercado como uma instituição, sendo "algo instituído", no qual as normas são complexas e as crenças são firmadas, moldando as estruturas de governança em torno de regras informais e formais.

Cabe ressaltar que, a partir do ano 2000, o Brasil iniciou a construção de políticas públicas estruturantes para o meio rural, "contribuindo para que uma parte significativa de agricultores familiares melhorasse sua renda" (ZONIN; MARTINS, p. 229-250). No entanto, tais políticas públicas se constituem mais por seu caráter de "programa" devido as suas implicações vislumbrarem o curto prazo do que por ser política pública propriamente dita, desenhada para cumprir o seu papel "estruturante" para o meio rural, tal como será abordado no próximo tópico.

O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE)

Criado com o nome de "Campanha de Merenda Escolar", ainda em 1955, o PNAE é executado e gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e é a mais antiga política pública de segurança alimentar e nutricional do Brasil. Grisa e Porto (2015) destacam que a alimentação escolar institucionalizou-se com o PNAE nos anos 50, e o governo federal centralizava o gerenciamento e a aquisição de alimentos neste mercado. Isso ocorreu até a década de 90, quando houve a descentralização dos recursos, ficando sob a responsabilidade dos estados e municípios a elaboração dos cardápios, a aquisição dos alimentos junto aos agricultores locais e o controle da qualidade dos alimentos recebidos nas escolas (TRICHES, 2010).

Se, por um lado, a descentralização favorecia a aquisição de alimentos locais e frescos, por outro, o mercado institucional de alimentação escolar continuava sendo executado por meio de licitação (Lei nº 8.666/1993), com a aquisição de gêneros alimentares baseados no princípio da economicidade da Constituição Federal, muitas vezes industrializados, desvinculados da produção alimentar local e que beneficiavam as empresas que conseguiam manter-se mais competitivas nas licitações (GRISA; PORTO, 2015). A possibilidade de articular produção local e consumidores traz benefícios para ambos os envolvidos, reduz as despesas de logística e distribuição, como também facilita a oferta de alimentos de qualidade e hábitos de consumo mais diversificados (MALUF, 2007).

Nesse contexto, o Estado possui um papel importante no sentido de criar programas que estimulem a interação entre os atores sociais visando que eles estimulem a economia local das regiões envolvidas. A partir de 2000, a descentralização ganhou relevância derivada da Lei nº 11.947, de 16/6/2009, a qual prevê a obrigatoriedade das instituições públicas de ensino em adquirir 30% dos recursos destinados à alimentação escolar diretamente da agricultura familiar. Isso desencadeou diversos arranjos institucionais voltados à produção, manufatura e comercialização de alimentos no meio rural brasileiro (FNDE, 2018).

Segundo Triches (2015), a mudança na legislação, em 2009, tornando obrigatória a inclusão do agricultor familiar como fornecedor da alimentação

escolar, beneficiou os alunos que consomem estes alimentos, os agricultores, que têm oportunidade de trabalho e renda, e o meio ambiente ao respeitar-se a sazonalidade e a diversidade da produção local. Além disso, vários municípios vêm utilizando mais de 30% dos recursos da alimentação escolar para a aquisição de alimentos da agricultura familiar. Para a autora (2015), o Brasil foi um dos primeiros países a estabelecer programas públicos de alimentação escolar e transformá-lo em uma estratégia de desenvolvimento sustentável.

Nessa trajetória sexagenária, o PNAE acumula avanços apontados pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) como exemplo de sucesso na área de alimentação escolar, servindo como base para a implantação de programas similares em vários países do mundo, como da África, América Latina e Caribe (FNDE, 2018). Em 2017, o FNDE repassou para as Entidades Executoras (EEx) das redes estaduais e municipais de ensino o montante de R$ 3,9 bilhões para a alimentação escolar. Desse total, apenas cerca de 846 milhões foi destinado à aquisição de produtos oriundos dos agricultores familiares (FNDE, 2017). No Rio Grande do Sul, o repasse do FNDE foi de R$ 195.451.929,61, como mostra a Tabela 1, sendo que R$ 68.460.925,74 foram aquisições da Agricultura Familiar, representando 35,03% do total repassado (FNDE, 2019).

Tabela 1 – Mercado PNAE 2017 (em R$)

	Valor transferido FNDE	**Valor aquisições da agricultura familiar**	**Percentual**
Brasil	3.918.241.887,80	846.788.086,68	21,61%
Rio Grande do Sul	195.451.929,61	68.460.425,74	35,03%

Fonte: FNDE (2017) – adaptada pela autora (2020).

Se, por um lado, a lei do PNAE que determina a destinação mínima de 30% dos recursos da alimentação escolar para a agricultura familiar representa uma oportunidade de estruturação e fortalecimento dessa categoria social, por outro, sua implementação enfrenta algumas dificuldades na operacionalização por parte de algumas EEx, especialmente, em grandes centros urbanos, os quais não conseguem atingir o percentual mínimo exigido por lei.

Dentre as dificuldades que surgiram com a entrada de fornecedores agricultores (anteriormente eram só alguns atacadistas), está a reorganização pela qual as EEx tiveram que passar para administrar um número consideravelmente maior de fornecedores com perfis muito distintos daqueles com os quais estavam familiarizadas a interagir.

Já, no ponto de vista dos agricultores, Lopes *et al.* (2017), ao pesquisar a operacionalização do PNAE em grandes centros urbanos, apontam como principal dificuldade na efetivação do PNAE a logística para a entrega dos alimentos, uma vez que ela é realizada semanalmente e ponto a ponto, ou seja, diretamente em cada um dos estabelecimentos consumidores.

Dessa forma, para a maioria dos agricultores individuais, as feiras locais e a venda direta aos consumidores tornam-se mais atrativas visto que demandam menores despesas com logística. Em contrapartida, esse mercado descoberto pela oferta local de alimentos vem sendo absorvido por cooperativas de agricultores sediadas fora desses conglomerados (LOPES *et al.*, 2017). Além dos entraves observados na distribuição dos alimentos para o PNAE, os autores (2017) argumentam que, para as escolas pesquisadas, os agricultores familiares individuais possuem dificuldades de se organizarem para fornecer alimentos devido à burocracia exigida para participar da Chamada Pública, e a organização sob a forma de cooperativas é uma oportunidade para os agricultores conquistarem esse mercado.

Para Albrecht *et al.* (2015), o diálogo entre cooperativas, entidades compradoras e articuladoras tem a capacidade de alterar o caráter competitivo entre os fornecedores para um de cunho cooperativo, possibilitando incluir diferentes categorias sociais de agricultores, elucidar os processos administrativos e melhorar a distribuição dos alimentos. Além do aumento do percentual de compras da agricultura familiar e da diversidade da produção, os autores destacam que o trabalho desenvolvido em conjunto com os diferentes atores possibilita a melhoria da qualidade dos alimentos oferecidos aos alunos, bem como oportunidades de renda e qualidade de vida para as famílias que vivem no campo.

Como estabelecido anteriormente, esse mercado "instituído" opera através de regras que não dependem das forças de oferta e demanda e nem de seus preços,

mas das limitações e dos condicionamentos que o Estado determina sobre o seu funcionamento (ZONIN; MARTINS, 2016).

Apropriando-se dos conceitos de "construção social de mercados" reiterados por Abramovay e Magalhães (2007) e corroborado por Zonin e Martins (2016), entre outros autores, trazemos à contextualização que os mercados enquanto estruturas sociais são formas de interação e submetidas a sanções. Ou seja, os contratos são públicos, monitorados socialmente e sujeitos a negociações que não se limitam aos agricultores e suas organizações. Nesse sentido, ressalta-se a experiência de efetivação do PNAE no município de Passo Fundo (RS), no qual

> a necessidade de atender aos quesitos de qualidade, quantidade, diversidade, regularidade e pontualidade no fornecimento dos alimentos, desencadeou a construção de um processo de cooperação entre as cooperativas [...] e, possibilitou, através da complementaridade na oferta de alimentos e na logística de distribuição, atender as exigências da demanda estabelecida (ALBRECHT *et al.*, 2015, p. 1).

É possível destacar que os mercados institucionais configuram-se como espaços mercadológicos "instituídos" pelo Estado, no entanto, são permeados por uma complexidade de regras formais e informais que influenciam na efetividade das transações e as negociações impelidas necessitam envolver várias forças e atores distintos. Conforme apontado por Zonin e Martins (2016, p. 229-250), "os caminhos desejáveis seriam aqueles da liberdade de produzir, com base nas culturas e nos saberes historicamente construídos, e a partir das demandas do consumidor por alimentos saudáveis e nutritivos".

Nesse arcabouço, os mercados institucionais apresentam-se como uma dinâmica comercial "integradora" (ALBRECHT *et al.*, 2015) que estimula e desafia o surgimento de novos arranjos organizacionais de produção, distribuição e abastecimento, capazes de promover a "ressignificação" da Agricultura Familiar (ZONIN; MARTINS, 2016).

Conforme mencionado anteriormente, a complexidade dos mercados institucionais impulsiona a criação de novos arranjos estratégicos para atender às demandas e legitimar a política pública que o regulamenta.

O PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA)

No Brasil, as discussões e as experiências acumuladas a respeito da fome e da vinculação entre segurança alimentar e agricultura familiar foram sistematizadas e serviram de base para a construção, em 2001, do Programa Fome Zero. Houve participação de movimentos sociais, ONGs, Institutos de Pesquisas, sindicatos e especialistas, com o propósito de propor políticas de segurança alimentar e combate à fome. O grande propulsor da elaboração destas políticas foi o fato de que as pesquisas não apontavam para a falta de alimentos, mas para sua má distribuição. Além disso, indicava que a origem da fome estava na falta de renda para aquisição de alimentos e não na escassez de oferta (MIELITZ, 2014; GRISA e SCHNEIDER, 2015).

O problema da fome visto por este ângulo possibilitou a elaboração de ações públicas visando intervir de forma estruturante e não somente assistencialista, com efeitos importantes no enfrentamento da vulnerabilidade à fome pelo aumento da renda familiar, da universalização dos direitos sociais e do acesso à alimentação de qualidade (MIELITZ, 2014; GRISA e SCHNEIDER, 2015).

Nessa perspectiva, o PAA, criado pela Lei nº 10.696/03 e regulamentado pelo Decreto 7775/2012, inovou quando definiu como seus objetivos centrais fortalecer a agricultura familiar e promover a soberania, a segurança alimentar e o combate à fome, realizando esses objetivos simultaneamente e de forma indissociada (GAZZONI; DEGGERONE, 2018).

De acordo com o Decreto 7.775/12, o PAA tem a finalidade de:

> 1) Incentivar a agricultura familiar, promovendo a sua inclusão econômica e social, com fomento à produção e com sustentabilidade, ao processamento, à industrialização de alimentos e à geração de renda; 2) Incentivar o consumo e a valorização dos alimentos produzidos pela agricultura familiar; 3) Promover o acesso à alimentação, em quantidade, qualidade e regularidade necessárias, às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional, sob a perspectiva do direito humano à alimentação adequada e saudável; 4) Constituir estoques públicos de alimentos produzidos por agricultores familiares; 5) Apoiar a formação de estoques pelas cooperativas e demais organizações formais da agricultura familiar; 6) Fortalecer circuitos locais e regionais e redes de comercialização; 7) Promover e valorizar a biodiversidade e a produção orgânica e agroecológica de alimentos, bem como incentivar hábitos alimentares saudáveis em nível local e regional; 8) Estimular o cooperativismo e o associativismo.

O PAA tem como duplo propósito garantir o acesso a alimentos em quantidade e regularidade necessárias às pessoas em insegurança alimentar e nutricional e também garantir uma parcela do mercado institucional de alimentos aos agricultores familiares. Isto é efetivado através da doação de alimentos adquiridos pelo poder público e pela formação de estoques estratégicos, o que permite aos agricultores armazenar seus produtos para que sejam comercializados a preços mais justos, promovendo a inclusão social no campo. A partir deste Programa, muitos agricultores passaram a diversificar e valorizar os produtos locais que, até então, eram desconhecidos em seu valor comercial. E a inserção nestes mercados tem estimulado mudanças na matriz produtiva das famílias rurais, o que se expressa também na mudança da matriz de consumo dessas famílias e dos beneficiários dos alimentos (MDS, 2018).

O PAA significa novas possibilidades de ingressar no mercado e, ao mesmo tempo, oportunidades para distanciar-se dos mercados internacionais de *commodities* agrícolas, sobretudo, no que se refere à escala de produção e ao padrão tecnológico. Aliada a essa diferenciação social, os agricultores podem somar um conjunto de valores presentes no seu "modo de vida", como a tradição, os costumes, os hábitos alimentares locais, o artesanal, o saber-fazer, entre outros, que encontram espaço para se expressarem, principalmente, nos mercados locais (TRICHES; FROEHLICH, 2008).

Vários estudos apontam as transformações positivas promovidas pela operacionalização do PAA quanto ao desenvolvimento das comunidades rurais. Algumas inovações são destacadas por Siliprandi e Cintrão (2014), tais como a capacidade de promover a diversificação produtiva nos estabelecimentos rurais, resultante das modalidades de Compra com Doação Simultânea executada pela Conab, estados e municípios e Compra Institucional. Essas modalidades associam o poder de compra governamental com as demandas alimentares de diferentes órgãos públicos pertencentes às esferas federal, estadual ou municipal e da rede socioassistencial (entidades filantrópicas).

Além disso, o PAA possibilita a aquisição de alimentos diversificados de um mesmo estabelecimento, muitos deles produzidos anteriormente sem destinação comercial, restrito à subsistência familiar. Segundo Siliprandi e Cintrão (2014, p. 119), "há casos em que o PAA cria (ou recria) formas de escoamento para produtos que estavam à margem dos mercados hegemônicos, que estavam

sendo deixados de ser produzidos por muitas famílias". Nesse mesmo sentido, Mielitz (2014, p. 67) salienta que "vários produtos anteriormente abandonados da prática alimentar cotidiana por não serem considerados modernos, principalmente pelos mais jovens, voltam a ser consumidos".

A partir do exposto, constata-se que o resgate de alimentos, modos de fazer, costumes, hábitos alimentares, receitas e histórias que perpassam gerações passam a ser revalorizados, contrapondo-se aos impactos sucessivos do crescente processo de mercantilização da agricultura (PLOEG, 2008), que afeta, inclusive, a produção de alimentos de subsistência familiar.

Outra abordagem dos impactos do PAA são apontados por Maluf *et al.* (2015, p. 2303-2312):

> Estimula a diversificação da produção de alimentos e a conservação da biodiversidade, tanto quanto valoriza os alimentos regionais. Muitos alimentos de alto valor nutricional dos principais biomas brasileiros, que estavam seriamente ameaçados pelo avanço das monoculturas e tinham pouco valor comercial, começaram a ser adquiridos com o PAA. Além disso, a aquisição e distribuição de variedades locais de sementes (tradicionais ou crioulas) ajudou a gerar maior autonomia aos agricultores familiares e a resgatar variedades de sementes que estavam sendo perdidas. O programa paga até 30% mais à produção agroecológica em relação aos produtos da agricultura convencional. Maior visibilidade é dado para a produção de mulheres rurais, fortalecendo sua autonomia econômica e autoestima.

Os alimentos adquiridos dos agricultores familiares através do PAA são utilizados para minimização dos problemas de insegurança alimentar através da formação de estoques estratégicos, pela doação de alimentos a populações em risco nutricional, pelos programas sociais públicos, pelo abastecimento de creches, escolas, restaurantes populares e entidades socioassistenciais. E também através de compras públicas de alimentos para atendimento de órgãos públicos com demanda regular de consumo de alimentos, tais como hospitais públicos, unidades prisionais, Forças Armadas, Brigada Militar, universidades, entre outros (MDS, 2018).

Desde seu lançamento, em 2003, as modalidades do PAA sofreram várias modificações. Atualmente (2021), a aquisição dos produtos por meio do Programa pode ser realizada através de seis modalidades:

1) **CPR-Doação ou Compra com Doação Simultânea**
Nesta modalidade, com recursos do Ministério da Cidadania (MC), os alimentos são comprados de agricultores familiares e doados a entidades integrantes da rede socioassistencial local como o CRAS, CREAS, Centro POP, e outras entidades inscritas no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) e os equipamentos de Alimentação e Nutrição: Restaurantes Populares, Cozinhas Comunitárias, Banco de Alimentos, Redes de Saúde, Justiça e Educação. A operacionalização pode se dar de duas formas diferentes: I. através da CONAB, em que as organizações da AF realizam o diagnóstico da oferta e demanda de alimentos e elaboram proposta através do PAAnet – ferramenta eletrônica desenvolvida pelo MDS para a operacionalização do PAA modalidade Doação Simultânea através de governos estaduais e municipais, que, por sua vez, é enviado à Superintendência Estadual da CONAB. Se aprovado, a organização familiar realiza as entregas mensalmente, conforme a proposta, e a CONAB realiza o pagamento à organização fornecedora após a prestação de contas; II. através de gestores públicos (governos estaduais e municipais), que assinam um Termo de Adesão ao PAA junto ao MC para apresentarem propostas para a compra de alimentos de agricultores familiares locais operacionalizado eletronicamente no programa SISPAA. O limite é de R$ 6.500,00 por DAP física/ano (acesso individual) ou 8.000,00 por DAP física/ano (acesso por meio de organização fornecedora) e 2 milhões por organização fornecedora/ano.

2) **Compra Direta (CDAF)**
Operacionalizada pela CONAB, com recursos do MC, esta modalidade volta-se à aquisição da produção da agricultura familiar quando o preço dos produtos estiver abaixo do preço de referência ou em virtude da necessidade de atendimento às demandas por alimentos de populações em condição de insegurança alimentar. Os produtos amparados são arroz, farinha de mandioca, farinha de trigo, feijão, leite em pó integral, milho, sorgo, trigo, castanha-de-caju e castanha-do-brasil. O limite é de 8.000,00 por DAP física/ano e 500.000,00 por organização fornecedora/ano.

3) **Apoio à Formação de Estoques**
Esta modalidade é operada pela CONAB com recursos do MC disponibilizados para as organizações (cooperativas) adquirirem a produção dos

cooperados a fim de comercializar em condições mais favoráveis. Identificada a possibilidade de formação de estoque, a organização elabora uma proposta de participação à Superintendência Estadual da CONAB via PAAnet. O limite é de 16.000,00 por DAP física/ano e 6 milhões por organização fornecedora/ano.

4) **Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite (PAA Leite)**
Esta modalidade é operada através de convênio entre o MC e governos estaduais. Os estados do Nordeste e norte de Minas Gerais são órgãos executores. Foi criada para contribuir com o aumento do consumo de leite pelas famílias que se encontram em situação de insegurança alimentar e nutricional e também para incentivar a produção leiteira nas propriedades rurais dos agricultores familiares do Nordeste e Norte de Minas Gerais. O limite é de 9.500,00 por ano/DAP física.

5) **Compra Institucional**
Trata-se da modalidade mais recente do PAA, criada através do Decreto 7.775/12 e regulamentada pela Resolução n° 50/2012 do GGPAA. A finalidade é garantir a dispensa do processo licitatório na aquisição de alimentos da agricultura familiar para atendimento às demandas regulares de consumo de alimentos nos Órgãos Públicos da União, Governos Estaduais, Municipais e do Distrito Federal. Para os órgãos da União, o Decreto 8.473/2015 prevê a aquisição de, no mínimo, 30% da demanda regular de alimentos destes órgãos. Os potenciais compradores desta modalidade são os hospitais públicos (ou filantrópicos), as Forças Armadas, os presídios e os restaurantes universitários de Institutos Federais e outras instituições públicas que tenham demanda por alimentos.
O Órgão Público comprador, com base no seu recurso próprio, publica uma Chamada Pública – modalidade de licitação instituída pelo governo federal, com o propósito de apoiar a participação de agricultores familiares em processos de compras públicas de alimentos –, através da qual manifesta a intenção de adquirir determinados produtos da agricultura familiar. Os agricultores, individualmente ou organizados em cooperativas ou associações, apresentam as suas propostas por meio de um modelo padrão de Projeto de Venda. O limite é de 20.000,00 por DAP física e 6 milhões por organização fornecedora/ano.

6) **Aquisição de Sementes**
Por meio desta modalidade, com recursos do MC, órgãos parceiros, como MAPA, FUNAI, Fundação Cultural Palmares, Instituto Chico Mendes, Estados (Secretarias Estaduais de Agricultura ou afins e Entidades públicas de ATER), podem elaborar para a CONAB um plano de distribuição de sementes, podendo comprar sementes de organizações da agricultura familiar detentoras da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP Jurídica) e destiná-las a agricultores familiares, conforme demanda de órgãos parceiros. Tem o objetivo de garantir a produção de alimentos saudáveis e fortalecer a atuação da agricultura familiar no beneficiamento de sementes ao permitir comprar sementes convencionais ou crioulas de cooperativas com DAP PJ e distribuir para agricultores que detenham DAP PF. O órgão executor é a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). O limite é de 16.000,00 por DAP por ano e 6.000.000,00 por organização fornecedora/ano.

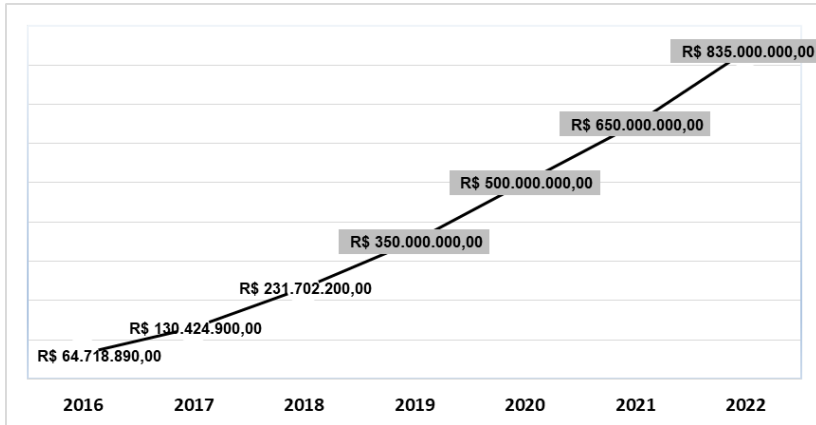
A partir das modalidades explicitadas, cabe ressaltar que este livro engloba apenas a modalidade "Compra Institucional". Acredita-se que se trata da principal motivadora da formação das redes de cooperativas, uma vez que apresenta um potencial mercadológico anual de R$ 800 milhões em nível de Brasil e de mais de R$ 90 milhões em nível de Estado (Tabela 2), considerando apenas os 30% previstos na legislação (MDS, 2019).

Tabela 2 – Potencial x mercado aberto (em R$)

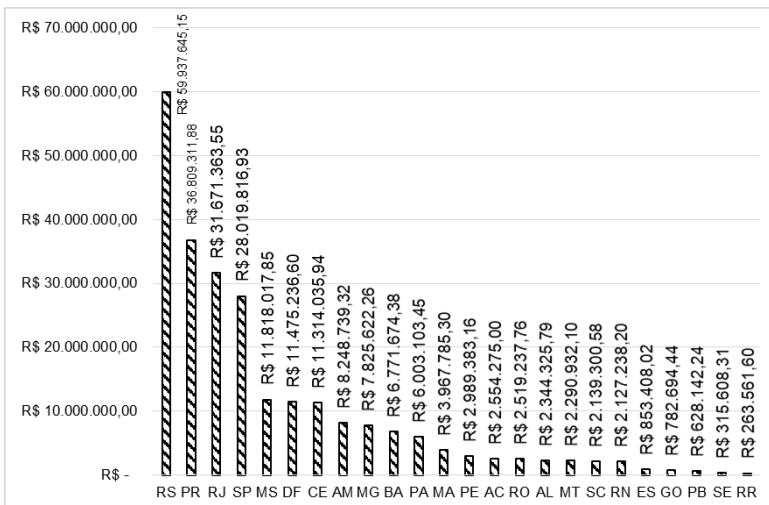
	Potencial de aquisição da AF pela União	30% do Potencial	Mercado aberto em 2018	Mercado latente
Rio Grande do Sul	328.683.234,37	98.604.970,31	59.937.645,00	38.667.325,31
Brasil	2.781.097.788,78	834.329.336,63	255.982.660,00	578.346.676,63

Fonte: MDS (2019) – adaptada pela autora (2020).

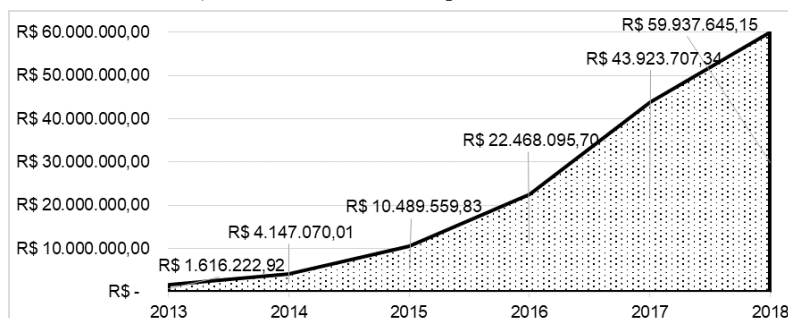
O Gráfico 1 retrata a projeção de um crescimento de 260% em relação ao mercado aberto em 2018 em nível de Brasil para atender ao percentual mínimo (30%) previsto na legislação, conforme o Ministério da Cidadania.

Gráfico 1 – Projeção de crescimento para atingir a aquisição de 30% da agricultura familiar

Fonte: MDS (2019) – adaptado pela autora (2020).

Cabe ressaltar que, dentre todas as Unidades Federativas (UF), conforme mostra o Gráfico 2, o RS é o maior mercado aberto para esta modalidade; o segundo colocado é o PR, com mais de R$ 36 milhões; e o terceiro colocado, o RJ, com mais de R$ 31 milhões (MDS, 2018).

Gráfico 2 – Mercado aberto na modalidade Compra Institucional (CI) em 2018 por Unidade Federativa (UF)

Fonte: MDS (2019) – adaptado pela autora (2020).

Pode-se acompanhar através do Gráfico 3 a evolução do mercado do PAA na modalidade Compra Institucional (CI) no RS.

Gráfico 3 – Evolução do mercado PAA Compra Institucional 2013 – 2018 no RS

Fonte: MDS (2018) – adaptado pela autora (2020).

A partir de 2015, houve um aumento significativo nas compras da agricultura familiar devido à aquisição de alimentos da agricultura familiar através de chamadas públicas pelo Exército, pela Marinha, Aeronáutica, pelas Forças Armadas, Universidades, pelos Institutos Federais e demais órgãos da União, DF, estados e municípios. Na Tabela 3, pode-se observar os valores adquiridos por órgão comprador no RS em 2018.

Tabela 3 – Mercado aberto no RS por órgão comprador (2018)

Mercado aberto RS 2018	**Total chamada pública** (em R$)
Ministério da Defesa (MD)	**30.963.108,00**
Exército	27.294.365,00
Marinha	2.734.892,00
Aeronáutica	933.851,00
Ministério da Educação (MEC)	**7.250.442,00**
Universidades	6.789.560,00
Institutos Federais	460.882,00
Ministério da Saúde (MS)	**10.230.207,00**
Ministério da Cidadania (MC)	**11.493.889,00**
Total Geral	**59.937.646,00**

Fonte: MDS (2019) – adaptada pela autora (2020).

O PAA enfrentou longo processo regulatório até sua efetiva consolidação e ampliação em 2015, pelo Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015, quando se permitiu que órgãos da Administração Pública (federal, estadual e municipal) pudessem adquirir os alimentos de consumo regular diretamente da agricultura familiar através de suas organizações econômicas (cooperativas e centrais). Na sequência, apresenta-se um breve histórico desse processo, com a legislação e as principais alterações, de acordo com dados do MDS e MC (2019; 2021):

1) Lei 10.696 de 02 de julho de 2003 - Art. 19: institui o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA);
2) Decreto n° 4.772 d 02 de julho de 2003: cria o Grupo Gestor do Programa de Aquisição de Alimentos (GGPAA), coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e integrado por representantes dos Ministérios do Desenvolvimento Agrário (MDA), da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), da Fazenda (MF) e Ministério da Educação (MEC), que ingressou em 2009. Posteriormente, em 2006, este decreto é revogado pelo Decreto 5.583, que, por sua vez, é revogado pelo Decreto 6.447, em 2008, o qual foi alterado parcialmente pelo Decreto 6.959, de 15 de setembro de 2009;
3) Lei 10.831, de 23 de dezembro de 2003: dispõe sobre a agricultura orgânica, cujos aspectos são considerados para o pagamento do valor adicional de 30% para estes alimentos no âmbito do PAA;
4) Lei 11.326, de 24 de julho de 2006: estabelece os conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e aos Empreendimentos Familiares Rurais;
5) Decreto 6.040, de 07 de fevereiro de 2007: institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais e regulamenta a inserção de beneficiários fornecedores extrativistas, quilombolas, famílias atingidas por barragens, agricultores familiares e comunidades indígenas;
6) Decreto 6.323, de 27 de dezembro de 2007: regulamenta a Lei 10.831/03, a qual dispõe sobre a agricultura orgânica;

7) Decreto 6.447, de 07 de maio de 2008: regulamenta o art. 19 da Lei 10.696, que instituía o PAA. Foi revogado pela Lei 12.512, de 14 de outubro de 2011;
8) Portaria do MDA nº 47, de 26 de novembro de 2008: estabelece as condições e procedimentos para emissão da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP);
9) Lei 11.947, de 16 de junho de 2009: estabelece que um percentual mínimo de 30% dos recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) repassados aos municípios pelo PNAE devem ser destinados à aquisição de alimentos da agricultura familiar, ampliando significativamente o mercado do PAA;
10) Resolução nº 39, de 26 de janeiro de 2010: dispõe sobre os preços de referência para a aquisição dos produtos da agricultura familiar sob as modalidades de compra Doação Simultânea, embasados nas Ceasas, para os hortifrutigranjeiros, calculados a partir da média do mercado atacadista dos últimos três anos, para produtos processados, preços do mercado atacadista local apurados pela CONAB e para grãos, a média estadual dos preços recebidos pelos agricultores nos últimos 36 meses, descartados os três maiores e os três menores. Estabelece que, na impossibilidade da definição de preço local pela CONAB, será definido a partir de pesquisa dos preços pagos aos agricultores em três mercados varejistas locais, que não poderão ser inferiores aos do PGPAF;
11) Resolução GGPAA nº 44, de 16 de agosto de 2011: fomenta o acesso de mulheres ao Programa de Aquisição de Alimentos, instituindo como critério de priorização na seleção e execução de propostas em todas as modalidades do PAA, e exige a participação de 40% e 30% de mulheres na constituição das organizações fornecedoras nas modalidades Doação Simultânea e Formação de Estoque, respectivamente;
12) Lei 12.512, de 14 de outubro de 2011: declara que podem fornecer produtos ao PAA os agricultores familiares e os demais beneficiários que se enquadrem nas disposições da Lei 11.326/06 de forma direta (individualizada) ou indireta (através de suas organizações formais). Dispensa o poder público do processo licitatório para aquisição de alimentos des-

de que os preços sejam compatíveis com os vigentes no mercado e seja respeitado o valor máximo anual por unidade familiar. Com isso, abre-se uma exceção aos complexos procedimentos de aquisição estabelecidos pela Lei 8.666/93 (Lei das Licitações e Contratos Administrativos) que tradicionalmente se constituíram como um obstáculo no acesso da grande maioria dos agricultores aos mercados institucionais. Dispõe que os produtos agroecológicos ou orgânicos poderão ter um acréscimo de 30% em relação aos preços dos produtos convencionais. Institui a ação do controle social por meio dos Conselhos de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA) ou outra instância local, preferencialmente o Conselho de Desenvolvimento Rural Sustentável ou o Conselho de Assistência Social como responsáveis pelo acompanhamento da execução do PAA em nível local;

13) Lei 13.922, de 17 de janeiro de 2012: estabelece a Política Estadual para Compras Governamentais da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais e da Economia Popular e Solidária – Compras Coletivas (RS), com o objetivo de utilizar o poder de compras do Estado do Rio Grande do Sul como elemento propulsor do desenvolvimento local sustentável através de tratamento diferenciado e simplificado a Agricultores Familiares, Empreendimentos Familiares Rurais e da Economia Popular e Solidária, seguindo o mesmo procedimento operacional definido na Resolução n° 50/12 do GGPAA, a qual regulamenta a modalidade Compra Institucional do PAA;
14) Resolução GGPAA n° 45, de 13 de abril de 2012: dispõe sobre o Termo de Adesão ao PAA celebrados entre a União e os órgãos públicos da administração pública estadual, do Distrito Federal ou municipal, destacando os compromissos, responsabilidades e atribuições operacionais. Esse novo instrumento substitui os atuais convênios, proporcionando maior continuidade e facilidade na execução do Programa. A nova forma de operação prevê a existência de um sistema informatizado, no qual serão cadastrados todos os dados de execução pelos gestores locais, e a realização do pagamento pela União, por intermédio do MDS, diretamente ao agricultor familiar, que recebe o dinheiro por meio de um cartão bancário próprio para o recebimento dos recursos do PAA;

15) Resolução n° 1, de 30 de abril de 2012 : institui o Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (PLANSAN 2012/2015), com o objetivo de apoiar as iniciativas de promoção da Soberania Alimentar, Segurança Alimentar e Nutricional e do Direito Humano à Alimentação Adequada;
16) Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012: regulamenta o art. 19 da Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o PAA, e o Capítulo III da Lei no 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências;
17) Resolução GGPAA n° 50, de 26 de setembro de 2012: estabelece a sistemática de funcionamento da modalidade Compra Institucional no âmbito do PAA, define a destinação dos alimentos adquiridos, os públicos beneficiários, as exigências e os critérios de acesso e a definição dos preços de referência e faculta a utilização dos preços de referência utilizados no âmbito do PNAE;
18) Decreto n° 50.305, de 08 de maio de 2013: regulamenta a Lei 13.922/12 e Institui o Programa Gaúcho de Compras para o Desenvolvimento da Agricultura Familiar e da Economia Solidária – Compra Coletiva;
19) Decreto nº 8.026, de 6 de junho de 2013: regulamenta o art. 19 da Lei no 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o PAA, e o Capítulo III da Lei no 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências;
20) Resolução GGPAA nº 59, de 10 de julho de 2013: estabelece as normas que regem a modalidade Compra com Doação Simultânea, no âmbito do PAA, e dá outras providências;
21) Resolução GGPAA nº 56, de 20 de novembro de 2013: dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional, no âmbito do PAA;
22) Resolução GGPAA nº 64, de 14 de fevereiro de 2013: dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional, no âmbito do PAA;
23) Decreto nº 8.290, de 12 de agosto de 2014: regulamenta o art. 19 da Lei no 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o PAA, e o Capítulo III da Lei no 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências;

24) Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015: estabelece, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo de 30% destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006;
25) Resolução GGPAA nº 72, de 09 de outubro de 2015: dispõe acerca da destinação dos alimentos adquiridos com recursos do PAA;
26) Resolução GGPAA nº 73, de 26 de outubro de 2015: dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional, no âmbito do PAA;
27) Instrução Normativa nº 2, de 29 de março de 2018: dispõe sobre a Compra Institucional de alimentos fornecidos por agricultores familiares e pelos demais beneficiários da Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006;
28) Instrução Normativa nº 3, de 27 de maio de 2019: altera a Instrução Normativa nº 2, de 29 de março de 2018, que dispõe sobre a Compra Institucional de alimentos fornecidos por agricultores e pelos demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006;
29) Resolução nº 84, de 10 de agosto de 2020: dispõe sobre a execução da modalidade "Compra Institucional", no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA). Contempla mudanças referentes aos preços a serem pagos que serão os constantes no edital de Chamada Pública e limita os critérios de seleção usados pelo comprador aos especificados nesta Resolução.

De acordo com Silva *et al.* (2010), a lei concretizou-se em um novo instrumento que possibilitou ao agricultor optar por vender diretamente ao governo, sem necessidade de licitação, a preços próximos aos de mercado e, em situações específicas, ter acesso a antecipação de recursos para o plantio, estimulando a produção de alimentos.

O PAA tem estimulado o surgimento de novas organizações (cooperativas e associações), seja para viabilizar o acesso ao Programa, seja para alcançar novos mercados e/ou mobilizar recursos políticos e econômicos, agregar valor à produção ou otimizar recursos (infraestrutura e trabalho). No entanto, ainda

apresenta uma cobertura limitada e "sua eficiência depende de lidar com os desafios relacionados ao acesso à terra e aos direitos territoriais, a transição para formas sustentáveis de produção, apoio à infraestrutura, entre outros" (MALUF *et al.*, 2015, p. 2303-2312).

Por um lado, é memorável citar que o PAA sinaliza um novo estágio no que se refere às políticas públicas de fortalecimento da agricultura familiar, sobretudo, porque abre um canal de comercialização para esta categoria social, garantindo a aquisição de seus produtos pelo Estado por meio de mecanismos diferenciados. Isso tem sido vislumbrado por outros países da América Latina, que mantêm interesses em conhecer e aplicar as políticas brasileiras de Segurança Alimentar e Nutricional. De outro lado, é importante ressaltar que as políticas públicas são diretrizes de ação do poder público para a sociedade, mas nem sempre há compatibilidade entre as intervenções de vontade e as ações desenvolvidas pelas entidades responsáveis. O grande desafio é a manutenção orçamentária do programa, afinal, são formas de exercício do poder político e envolvem vários atores com projetos e interesses diferenciados e até contraditórios.

3. AS ESPECIFICIDADES DAS REDES DE COOPERATIVAS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa da qual decorre esta obra e se constitui de quatro tópicos de acordo com os blocos do questionário: perfil do profissional responsável pela gestão da rede; identificação, caracterização e análise das semelhanças e dessemelhanças das redes; operacionalização das redes; análise dos fatores impulsionadores e restritivos das redes. Esses temas específicos, assim como as relações interorganizacionais estabelecidas e as conexões das redes com os mercados institucionais, também tematizadas neste capítulo, constituem, portanto, algumas especificidades das redes de cooperativas.

PERFIL DO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DAS REDES

Antes de apresentar especificamente o perfil profissional dos gestores das redes quanto a gênero, idade, escolaridade, função, experiências profissionais, remuneração e carga horária semanal, cabe esclarecer que a pesquisa considerou as bases de dados de duas entidades representativas do cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul: Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS); União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado do Rio Grande do Sul (UNICAFES/RS). Além disso, buscaram-se informações junto ao Programa de Extensão Cooperativa (PEC/RS), executado pela EMATER/RS através das Unidades de Cooperativismo (UCPs). Refinaram-se as buscas por aquelas estruturas constituídas sob alguma forma jurídica, pertencentes ao ramo agropecuário e que comercializassem alimentos para o mercado institucional através de redes de cooperativas.

Em relação ao gênero, dos 6 gestores participantes da pesquisa, 100% são do sexo masculino, com idade entre 35 e 45 anos. Destes, 4 (67%) possuem Ensino Superior, 1 (17%) é pós-graduado, e 1 (17%) possui somente Ensino Médio.

Quanto à função dos gestores na Rede, todos (100%) ocupam o cargo de "Presidente"; destes, 3 (50%) exercem uma carga horária semanal de mais de 30 horas, 2 (33%) de até 20 horas e 1 (17%) de até 10 horas.

O período médio de atuação dos respondentes na execução das funções gerenciais nas redes pesquisadas, conforme demonstra a Tabela 4, é inferior a 12 anos.

Tabela 4 – Período de atuação dos respondentes no cargo atual

Período de atuação no cargo	Frequência	%	Estatística descritiva
Até 5 anos	2	33%	Média = 11,70 Desvio padrão = 7,5 Mediana = 10 Moda = 5
Até 10 anos	2	33%	
Até 15 anos	1	17%	
Até 25 anos	1	17%	
Total	6	100%	

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Em relação à remuneração da atividade exercida (Tabela 5), 4 (67%) são remunerados mensalmente, 1 (17%) é remunerado apenas como "ajuda de custo" e 1 (17%) não é remunerado.

Tabela 5 – Forma de atuação dos respondentes na rede

Forma de atuação	Frequência	%
Remunerada	4	67%
Remunerada apenas com ajuda de custo	1	17%
Não remunerada	1	17%
Total	6	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

AS REDES DE COOPERATIVAS ATUANTES NO MERCADO INSTITUCIONAL DO RS

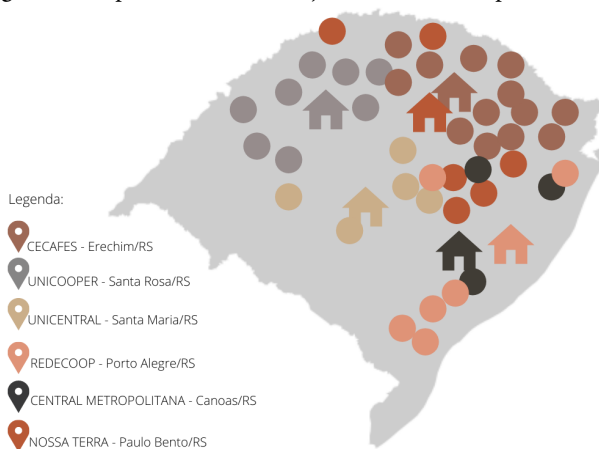
Larson (1992) apresenta um modelo de processo de formação de rede que destaca a importância da reputação, confiança, reciprocidade e interdependência

mútua. Para a autora, o nascimento de redes ocorre não só por fatores econômicos, mas também por fatores sociais, como experiências anteriores com outras organizações, reputação dos envolvidos e pressões institucionais com o governo.

No entanto, a autora sugere a existência de quatro fases de desenvolvimento de uma rede: a) contatos iniciais, tendo como critérios as experiências anteriores e a reputação dos envolvidos; b) organização de regras entre os envolvidos, analisando-se simetrias e possíveis vantagens a partir dos recursos que seriam compartilhados, apontando os primeiros sinais de confiança e comprometimento; c) operacionalização da rede, com as regras formais e informais e os processos definidos; d) cristalização ou maturidade da rede, quando são capazes de se auto-organizarem e caminharem por si só.

No caso da formação de redes no RS, a proximidade do seu surgimento com as oportunidades mercadológicas geradas pelos mercados institucionais é evidenciada através dos relacionamentos constituídos intercooperativas, do diálogo estabelecido visando trocas e compartilhamento de recursos e dos fluxos operacionais acordados almejando suprir o potencial da demanda por alimentos dos órgãos públicos.

Pode-se visualizar geograficamente na Figura 7, a localização e a atuação das redes de cooperativas pesquisadas no RS e as conexões de produção e distribuição dos alimentos produzidos pela Agricultura Familiar.

Figura 7 – Mapa ilustrativo da atuação das redes de cooperativas no RS

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

As seis redes de cooperativas mapeadas abrangem 49 cooperativas singulares que vislumbram, através das redes, organizar e gerir a cadeia de suprimentos para atender a demanda de alimentos dos órgãos públicos. Ressalta-se que, das 49 cooperativas singulares, 14 participam de, pelo menos, uma rede, e as outras 35 (maioria) participam em mais de uma rede de cooperativas.

Os mercados denominados "institucionais" representam o fio condutor da organização destas redes, chegando a envolver diretamente, sem repetição, 18.253 agricultores e 57.683, com repetição.

A Tabela 6 estratifica as cooperativas singulares associadas às redes quanto ao porte (número de agricultores associados).

Tabela 6 – Estratificação das cooperativas singulares associadas às redes pesquisadas quanto ao porte (número de associados)

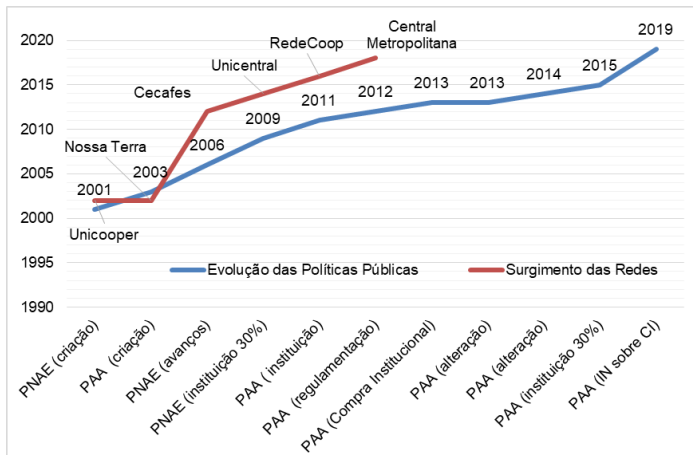
Estratificação quanto ao porte das cooperativas	Número de Cooperativas Singulares	%	Média de Associados
Até 100 associados	19	39%	64
de 101 a 500 associados	21	43%	225
Acima de 501 associados	9	18%	1368
Total	49	100%	-

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Analisa-se que 39% (19) das cooperativas singulares possuem até 100 associados, sendo que a média delas é de 64 associados; 43% (21) contêm de 101 a 500 associados, com média de 225 associados; e os outros 18% (9) restantes possuem acima de 501 associados, com média de 1368 agricultores associados.

Conforme enfatizado por Zonin e Martins (2016), as organizações econômicas aqui denominadas "redes de cooperativas", foram projetadas por interações sociais anteriores ao surgimento dessas redes e estimuladas por políticas públicas estruturantes que envolveram negociações e compromissos entre as partes interessadas. Nesse sentido, a consolidação destas redes está estreitamente ligada à capacidade de suprimento dos mercados nos quais estão inseridas, a qual envolve as suas capacidades gerenciais e operacionais.

O Gráfico 4 apresenta um comparativo entre o marco regulatório das políticas públicas envolvidas – PAA e PNAE – com o surgimento das redes de cooperativas no RS.

Gráfico 4 – Evolução do marco regulatório dos mercados institucionais, o surgimento das redes de cooperativas no RS e a sua inserção nesses mercados

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As Redes 2 (Unicooper) e 6 (Nossa Terra) foram as pioneiras ao surgirem no ano de 2002, quando ainda se iniciava o debate que culminaria na regulamentação posta atualmente para estes mercados. No entanto, observa-se uma pausa entre o surgimento destas primeiras redes com as demais, que emergiram a partir de 2012. Esse *gap* de dez anos é característico do amadurecimento pelo qual passou a constituição destes mercados e aponta a sua volatilidade enquanto política pública.

Enquanto o fortalecimento dessas redes depender da sua participação nestes mercados, apresenta-se um risco iminente de elas se desintegrarem à medida que possíveis falhas relacionadas ao suprimento da demanda desses mercados aconteçam, o que poderia indicar fraquezas na forma de organização e operacionalização de tais redes.

A conversão desses mercados instituídos através de programas em oportunidade de renda e de sustentação das famílias rurais depende muito mais de fatores externos implícitos do que da capacidade produtiva dos agricultores. Trata-se de organizar estratégias de acesso a esses programas que envolvem, além da capacidade produtiva, os aspectos legais, tributários, sanitários, gerenciais e outros processos burocráticos e operacionais que envolvem a comercialização nos mercados institucionais.

Recentemente, considerando o princípio do Guia Alimentar para a População Brasileira de fazer dos alimentos *in natura* ou minimamente processados a base

da alimentação, o FNDE publicou a Resolução nº 06, de 08 de maio de 2020, que contempla o aumento da obrigatoriedade do fornecimento semanal, por estudante, de frutas *in natura*, legumes e verduras (hortaliças).

Como inovação, substituíram-se os alimentos de aquisição restrita pela obrigatoriedade de que, dos recursos utilizados no âmbito do PNAE, no mínimo, 75% deverão ser destinados à aquisição de alimentos *in natura* ou minimamente processados; no máximo, 20% poderão ser destinados à aquisição de alimentos processados e de ultraprocessados; e, no máximo, 5% poderão ser destinados à aquisição de ingredientes culinários (tais como manteiga, banha de porco, açúcar mascavo).

Além disso, em razão da permanência de carências nutricionais endêmicas no Brasil, como a hipovitaminose A e a anemia ferropriva, a Resolução estabelece a inclusão obrigatória de alimentos fonte de ferro *heme*, cujas fontes são carnes, vísceras, aves e peixes. Outra alteração importante prevê a limitação do fo rnecimento de legumes e verduras em conserva a, no máximo, uma vez por mês, e a de produtos cárneos (tais como bacon, copa, salame e linguiça) a, no máximo, duas vezes por mês.

Essas mudanças recentes impactarão significativamente no atual modelo de abastecimento desses mercados, pois eles foram construídos com base numa logística de distribuição de alimentos menos perecíveis, agroindustrializados ou minimamente processados, até porque a ideia de alimentos frescos perpassa o conceito de alimentos territorializados e produzidos próximos ao local de consumo.

Posto o desafio, a reconfiguração da atuação das redes de cooperativas para o abastecimento dos mercados institucionais tende a basear-se na Tecnologia da Informação. Cada vez mais serão necessários acertos logísticos, estratégias de cooperação inter e intracooperativas e a apropriação de recursos que aproximem os diversos elos que fazem parte da cauda longa produtor-consumidor.

Identificação das redes

Como resultado do levantamento de informações junto às bases de dados das entidades pesquisadas, identificou-se, como mostra a Figura 8, a existência de seis redes de cooperativas atuantes no RS: 1) Cecafes; 2) Unicooper; 3) Unicentral; 4) Central Metropolitana; 5) RedeCoop; 6) Nossa Terra.

Figura 8 – Redes de cooperativas pesquisadas no RS e município-sede

Rede 1	Rede 2	Rede 3	Rede 4	Rede 5	Rede 6
CECAFES	UNICOOPER	UNICENTRAL	Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar	REDE COOP	Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra
Erechim	Santa Rosa	Santa Maria	Canoas	Porto Alegre	Paulo Bento

Fonte: Cooperativas pesquisadas – adaptada pela autora (2020).

No que tange à abrangência (Tabela 7) das redes pesquisadas quanto ao número global de associados pessoas físicas (PF) e pessoas jurídicas (PJ), identificou-se o envolvimento de 18.253 agricultores e 49 cooperativas singulares, respectivamente.

Tabela 7 – Abrangência das redes pesquisadas

Total geral de sócios (PF) com repetição	**57683**
Total geral de sócios (PF) sem repetição	**18253**
Total geral de cooperativas singulares (sem repetição)	**49**

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

As seis redes pesquisadas foram subdivididas quanto à mesorregião e microrregião a que pertencem. A Tabela 8 apresenta um panorama geral sobre a localização das cooperativas pesquisadas de acordo com as regiões geográficas do estado do Rio Grande do Sul (IBGE, 2019).

Tabela 8 – Regiões geográficas das redes pesquisadas

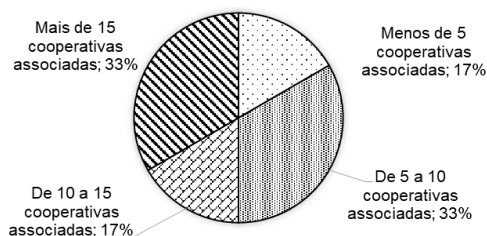
Nº	Rede	Cidade sede	Mesorregião	Microrregião
1	Cecafes	Erechim	Noroeste	Erechim
2	Unicooper	Santa Rosa	Noroeste	Santa Rosa
3	Unicentral	Santa Maria	Centro Ocidental	Santa Maria
4	Central Metropolitana	Canoas	Metropolitana	Porto Alegre
5	RedeCoop	Porto Alegre	Metropolitana	Porto Alegre
6	Nossa Terra	Paulo Bento	Noroeste	Erechim

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Quanto à forma jurídica adotada pelas redes, a pesquisa resultou em três diferentes formatos, sendo uma juridicamente constituída como Associação de Cooperativas, quatro como Cooperativas Centrais e uma Cooperativa Singular.

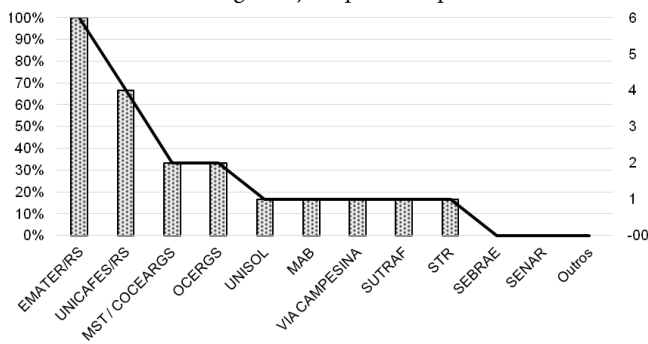
Quanto ao porte das redes, como mostra o Gráfico 5, duas apresentam mais de 15 cooperativas singulares associadas, duas possuem de 10 a 15, uma Rede possui de cinco a 10, e outra apresenta menos de cinco cooperativas singulares associadas.

Gráfico 5 – Porte das redes em relação ao nº de cooperativas associadas

Mais de 15 cooperativas associadas; 33%
Menos de 5 cooperativas associadas; 17%
De 10 a 15 cooperativas associadas; 17%
De 5 a 10 cooperativas associadas; 33%

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A origem das redes deu-se na maioria (83%) de forma espontânea através da iniciativa das próprias cooperativas singulares, e em apenas um dos casos houve alguma intervenção externa (sindicato, entidade de ATER e/ou representativa).

Referente às organizações que dão algum tipo de suporte (assistência técnica, assessoria, representatividade, dentre outros), a Emater/RS foi apontada por todas as redes (100%), seguida da Unicafes/RS (67%) e da Coceargs e Ocergs (33%), conforme o Gráfico 6. A destacada participação da Emater/RS no desenvolvimento dessas redes baseia-se na extensão cooperativa prestada através do Programa de Extensão Cooperativa (PEC/RS), criado em 2012, o qual vem sendo executado no Estado por meio das sete Unidades de Cooperativismo (UCP) que atuam em todas as regiões do RS.

Gráfico 6 – Organizações que dão suporte às redes

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Dentre as redes pesquisadas, quatro (66%) responderam que realizam somente manufatura, ou seja, classificam e/ou embalam produtos das cooperativas associadas; apenas uma respondeu que manufatura e agroindustrializa, ou seja, processa a matéria-prima oriunda das cooperativas associadas; e apenas uma respondeu que não manufatura e não agroindustrializa.

Para realizar a manufatura e/ou a agroindustrialização, algumas redes possuem parcerias com outras cooperativas e/ou empresas privadas, como é o caso da Rede 6 (Nossa Terra), que realiza transações com diversos parceiros, tais como Cooperoeste, Dalia Alimentos (Cosuel), Cosulati, Majestade, Vendrame Frigorifico, Empreendimentos Gauchinho, Vaccaro cereais, Tondo Alimentos, Arbaza Cereais, Coopibi, Bianchini Cereais, Monte Venetto Sucos, Slongo sucos, Guarnieri Sucos, Lakto Pan, Naturale Cereais, Coopervita e Bringhenti Cereais. Através dessas parcerias que formam uma rede de atuação horizontal, a Nossa Terra manufatura e agroindustrializa diversos alimentos, como arroz, feijão, trigo, leite, uva, maçã, suínos e bovinos, aveia branca, mel, ovos, aipim e cana de açúcar (açúcar mascavo).

Além disso, as redes se utilizam de parcerias para fins de serviços logísticos com outras empresas e cooperativas a fim de contemplar todos os pontos de entrega contratados, principalmente quando se trata de perecíveis, como leite pasteurizado refrigerado (popular barriga mole), hortaliças e frutas.

Para a maioria (83%) das pesquisadas, o principal objetivo da formação de rede é a comercialização, sendo que apenas uma respondeu negativamente devido ao fato de ser juridicamente constituída como Associação, o que, além de impedir transações comerciais, objetiva prioritariamente aproximar e articular as cooperativas e centrais associadas (fornecedores) do mercado (compradores).

A totalidade das redes (100%) apontou como principal mercado de atuação o institucional (PAA e PNAE); três redes (50%) acessam, além do mercado institucional, o mercado convencional (atacado e/ou varejo).

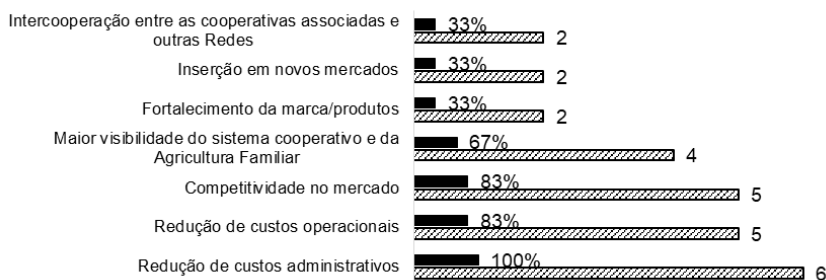
O Gráfico 7 apresenta a percepção dos gestores das pesquisadas quanto aos objetivos das redes. Acessar mercados e aumentar a eficiência nos aspectos burocráticos que regulam os mercados institucionais foram apontados por todos os respondentes (100%) como sendo os principais objetivos das redes, seguido dos aspectos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, identidade coletiva e *marketing* (67%). Já os aspectos relacionados à redução de custos operacionais

e representatividade institucional tiveram a menor indicação, ocorrendo em apenas 33% das pesquisadas.

Gráfico 7 – Objetivos das redes

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto aos resultados apresentados pela atuação em rede (Gráfico 8), os respondentes apontaram a redução de custos administrativos como o principal resultado (100%), seguido de redução de custos operacionais e maior competitividade no mercado (83%) como os principais resultados alcançados com a atuação em rede.

Gráfico 8 – Principais resultados alcançados com a atuação em rede

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Pode-se apontar que o objetivo de acessar mercados ainda se encontra latente na operacionalização das redes, uma vez que o desenvolvimento delas é recente,

e a construção desses mercados demanda melhorar a eficiência operacional, ou seja, implementar fluxos administrativos e operacionais que atendam aos aspectos burocráticos que regulamentam esses mercados, permitindo às redes maior competitividade e eficácia no suprimento da demanda.

Caracterização das redes

As redes identificadas na pesquisa foram caracterizadas individualmente a fim de melhor compreender as estratégias adotadas e melhor avaliar posteriormente de que forma elas se assemelham e/ou se diferenciam quanto à estrutura organizacional (tipologia) utilizada.

1) Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária (CECAFES)

A Rede 1 é uma Central de Cooperativas concebida juridicamente em 2012, com o objetivo de facilitar de modo sustentável a comercialização dos produtos das cooperativas associadas e garantir o abastecimento do mercado institucional com os produtos da agricultura familiar da região norte do RS.

A concretização da Central deu-se devido ao acúmulo de discussões sobre as concepções de produção e comercialização, projetos de desenvolvimento rural para os agricultores familiares da região, mobilização de pessoas, lideranças, movimentos sociais, cooperativas e recursos públicos envolvidos.

A Cecafes representa 15 cooperativas singulares associadas (Tabela 9), de diferentes regiões do RS e SC, as quais, somadas, representam 4.217 associados pessoas físicas, o que corresponde a 80,32% agricultores familiares.

Seu objetivo principal é viabilizar a comercialização através da ampliação mercadológica de suas associadas e, para tanto, atua no mercado institucional e no mercado tradicional (privado). No tradicional, atua por meio da comercialização de alimentos orgânicos para supermercados e na comercialização de laranja *in natura* para a indústria de sucos.

A estratégia de inserção na cadeia produtiva da laranja na região norte do RS através do projeto "Laranja do Futuro", executado através de parceria firmada com a indústria de sucos (BioCitrus) de Montenegro (RS) e a indústria de óleos essenciais (Firmenich) está impulsionando e remodelando a cadeia produtiva,

envolvendo melhores preços pagos aos agricultores, assistência técnica e implementação de técnicas de manejo de colheita e adubação.

Tabela 9 – Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária (CECAFES)

	Nº	Cooperativa Singular	Sede	Nº sócios PF
1 CECAFES Erechim/RS	1	Cootap	Eldorado do Sul/RS	658
	2	Cooperipê	Ipê/RS	339
	3	Coopervita	Tapejara/RS	583
	4	Nossa Terra	Paulo Bento/RS	945
	5	Coopvida	Sananduva/RS	83
	6	Coperfamília	Erechim/RS	468
	7	Cocel	Marcelino Ramos/RS	97
	8	Coperametista	Ametista do Sul/RS	56
	9	Extremo Norte	Alpestre/RS	52
	10	Agricoop	Erechim/RS	86
	11	Cooperbemm	Mariano Moro/RS	96
	12	Copaal	Aratiba/RS	301
	13	Coopermate	Getúlio Vargas/RS	252
	14	Coopaf	David Canabarro/RS	73
	15	Cooaf	Concórdia/SC	128
			Total de sócios (PF)	**4.217**
			sem DAP	830
			% com DAP	**80,32**

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

O *portfólio* de produtos da Cecafes envolve doces de frutas, conservas, polpa de tomate, bebida láctea, leite UHT integral e leite em pó, sucos diversos (amora, mirtilo, laranja, uva, maçã), vinhos, açúcar mascavo, frutas, legumes e hortaliças *in natura* diversas, arroz, farinha de milho, massas secas, biscoitos, bolachas, pães e cucas, erva-mate, feijão preto e carioca, ovos, queijos e salames.

Na modalidade Compra Institucional do PAA, os principais órgãos compradores, no ano de 2019, foram: Universidades Federais (UFFS, UFRGS, UFSM); Ministério da Defesa (Exército e Aeronáutica); Institutos Federais de Ciência e Tecnologia (IFRS, IF Farroupilha e IFC); e Hospitais Públicos – Fundação

Hospitalar Santa Terezinha de Erechim (FHSTE) e Hospital Geral de Santa Maria, do Exército, representando a atuação em 11 municípios de quatro estados (RS, SC, PR e MS).

No PNAE, a Cecafes comercializou para a rede de ensino municipal (Prefeituras), estadual e federal (IFs) para 39 municípios do RS e de SC. Ao todo, no ano de 2019, a Cecafes articulou e efetivou a comercialização por meio do PAA e/ou do PNAE em 43 municípios de quatro estados (RS, SC, PR e MS), perfazendo 1.080 pontos de entrega.

2) Cooperativa Central da Agricultura Familiar (UNICOOPER)

A Rede 2 (Tabela 10) é uma Central de Cooperativas fundada no ano de 2002 e congrega cooperativas da Agricultura Familiar de diversos municípios das regiões de fronteira noroeste, missões e norte do RS.

O objetivo da rede é o fortalecimento e a organização das cooperativas associadas através do intercâmbio de alimentos, produtos e serviços. Com enfoque na produção orgânica, a rede oferece, para as cooperativas associadas, apoio na gestão, formação e assistência técnica e acesso aos mercados institucionais e privados através da venda no varejo (ponto de venda físico) e vendas programadas (tele-entrega).

Tabela 10 – Cooperativa Central da Agricultura Familiar (UNICOOPER)

	Nº	Cooperativa Singular	Sede	Nº sócios PF
2 UNICOOPER Santa Rosa/RS	1	Coopax	Porto Xavier (RS)	146
	2	Coopervita	Tapejara (RS)	583
	3	Cooperteresa	Campinas das Missões (RS)	122
	4	Nossa Terra	Paulo Bento (RS)	945
	5	Coopral	Alecrim (RS)	156
	6	Coopavec	Porto Vera Cruz (RS)	88
	7	Coomafitt	Itati (RS)	270
	8	Coopersol	Santa Rosa (RS)	335
	9	Coopervino	Tucunduva (RS)	28
	10	Cooperipê	São Paulo das Missões (RS)	35
	11	Cooperagrofamiliar	Horizontina (RS)	95

	Nº	Cooperativa Singular	Sede	Nº sócios PF
2 UNICOOPER Santa Rosa/RS	12	Coopasc	Santo Cristo (RS)	160
	13	Cooperativa Noroeste	Três de maio (RS)	45
			Total de sócios (PF)	**3.008**
			Sem DAP	605
			% com DAP	**79,89**

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A Unicooper envolve 13 cooperativas singulares associadas, como ilustra a Tabela 10, as quais representam 3.008 associados, sendo 79,89% agricultores familiares.

O *portfólio* de produtos da rede envolve frutas, legumes e hortaliças *in natura* diversas, açúcar mascavo, lácteos, arroz, grãos e cereais integrais, erva-mate, doces de frutas, farinhas integrais, farinha de milho e trigo, feijão preto, mel, melado, molho de tomate, pipoca, sucos integrais, vinhos e vinagres. Além disso, em sua loja física, comercializa produtos orgânicos de marcas parceiras, tais como Volkmann (arroz), Terra Livre (lácteos), Ecobio (cereais), Native (café), Yacuy (erva-mate), HF Carraro (sucos e geleias), dentre outras.

Quanto à atuação no PAA na modalidade Compra Institucional, o principal órgão comprador, no ano de 2019, foi o Ministério da Defesa (Exército), envolvendo quatro municípios (Cruz Alta, Santa Rosa, Santo Ângelo e São Luiz Gonzaga). Em relação ao PNAE, a Unicooper viabiliza a comercialização de alimentos para a rede de ensino municipal e estadual de três municípios (Giruá, Santa Rosa e Santo Cristo), totalizando 230 pontos de entrega.

3) Central de Cooperativas da Agricultura Familiar (UNICENTRAL)

A Rede 3 é uma Central de Cooperativas que, impulsionada pela demanda de alimentos no mercado institucional de Santa Maria (RS) e região, foi constituída, em 2014, a fim de organizar a produção, a oferta, a distribuição e a comercialização dos alimentos produzidos pelos agricultores familiares e suas agroindústrias.

O portfólio de produtos ofertados pela rede para o PAA e o PNAE engloba frutas, legumes e hortaliças diversas *in natura* e minimamente processadas, feijão e arroz.

A Unicentral reúne sete cooperativas singulares associadas (Tabela 11) que totalizam 2.086 associados, sendo 83,65% agricultores familiares da região central e litoral do RS.

Tabela 11 – Central de Cooperativas da Agricultura Familiar (UNICENTRAL)

	Nº	Cooperativa Singular	Sede	Nº sócios PF
3 UNICENTRAL Santa Maria/RS	1	Coopercedro	Santa Maria (RS)	140
	2	Coomafitt	Itati (RS)	270
	3	Coopivorá	Ivorá (RS)	71
	4	Coopersanta	Santa Cruz (RS)	167
	5	Cooperativa Agrária São José	Jaguarí (RS)	37
	6	Cooperipe	Ipê (RS)	339
	7	Copeagri	Ibirubá (RS)	1.062
			Total de sócios (PF)	**2.086**
			Sem DAP	341
			% com DAP	**83,65**

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A comercialização para o PAA na modalidade Compra Institucional engloba como principais órgãos compradores, no ano de 2019, o Exército, a Aeronáutica e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), envolvendo quatro municípios (Santa Maria, Santiago, Júlio de Castilhos e Santana do Livramento).

No PNAE, a Unicentral comercializou para a rede de ensino municipal e estadual de nove municípios (Santa Maria, São Vicente do Sul, Santiago, Jaguari, São Pedro do Sul, Agudo, Guilhermando de Aguiar, Júlio de Castilhos, Quevedos e Santana do Livramento), totalizando 132 pontos de entrega.

4) Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar (CENTRAL METROPOLITANA)

A Rede 4 é uma Central de Cooperativas formada em 2018, a partir da necessidade de aporte logístico na distribuição de alimentos para os mercados institucionais da região metropolitana do RS.

A Central de operações logísticas surgiu pautada no mercado justo e de cooperação solidária com o propósito de viabilizar o abastecimento de alimentos

orgânicos produzidos pela agricultura familiar e de assentamentos da reforma agrária. A rede viabiliza a gestão da logística, realiza a programação das entregas, efetiva a emissão de notas fiscais, controla os documentos financeiros, de compras, vendas e pós-vendas.

A Central Metropolitana congrega quatro cooperativas singulares (Tabela 12), totalizando 1.595 associados, dos quais, 92,35% são agricultores familiares.

Tabela 12 – Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar

	Nº	Cooperativa Singular	Sede	Nº sócios PF
4 CENTRAL METROPOLITANA Canoas (RS)	1	Coomafitt	Itati (RS)	270
	2	Caaf	Caxias do Sul (RS)	272
	3	Cooperavi	Viamão (RS)	108
	4	Nossa Terra	Paulo Bento (RS)	945
			Total de sócios (PF)	**1.595**
			Sem DAP	122
			% com DAP	**92,35**

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

O *portfólio* da rede engloba sucos integrais, feijões, arroz orgânico e farinhas integrais, que são comercializados unicamente para o PNAE.

A atuação mercadológica da rede é comedida, pois iniciou suas atividades comerciais recentemente (2019) por meio da venda de alimentos no âmbito do PNAE em dois municípios (Porto Alegre e Canoas). No entanto, o potencial mercadológico postulado para a Rede, considerando a sua localização (região metropolitana) e o potencial de oferta de alimentos do seu quadro social (cooperativas associadas), é amplo e iminente.

5) Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (REDECOOP)

A Rede 5 é uma Associação de Cooperativas (Tabela 13) formada em 2017, com o objetivo de aproximar e articular a oferta e a demanda por alimentos, viabilizar a logística de distribuição e melhorar a eficiência administrativa no acesso aos mercados institucionais.

O principal objetivo da Rede é promover a intercooperação entre as associadas e outras redes ao conectar cooperativas da agricultura familiar, assentamentos da reforma agrária, comunidades quilombolas e outros empreendimentos da economia solidária do RS para abastecer os mercados institucionais e privados com alimentos de qualidade.

Tabela 13 – Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (REDECOOP)

	Nº	Cooperativa Singular	Sede	Nº sócios PF
5 REDECOOP Porto Alegre/ RS	1	Central Metropolitana*	Canoas (RS)	1.595
	2	Unicentral*	Santa Maria (RS)	2.086
	3	Unicooper*	Santa Rosa (RS)	3.008
	4	Cecafes*	Erechim (RS)	4.217
	5	Nossa Terra	Paulo Bento (RS)	945
	6	Coopamb	Pelotas (RS)	77
	7	Coopab	Arroio do Padre (RS)	82
	8	Sertão Santana	Sertão Santana (RS)	136
	9	Coopacs	Dom Feliciano (RS)	230
	10	Cooperametista	Ametista do Sul/RS	56
	11	Proagrii	Ivoti (RS)	30
	12	Econativa	Três Cachoeiras (RS)	128
	13	Cooperlaf	Boqueirão do Leão (RS)	32
	14	Coomafitt	Itati (RS)	270
		Total de sócios diretos (PF)		**12.892**
			Sem DAP	2.150
			% com DAP	**83,32%**

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

*Cooperativas Centrais

10 cooperativas singulares e 4 cooperativas centrais associadas e outras 42 vinculadas (indiretas)

A Redecoop possui 10 cooperativas singulares associadas e quatro cooperativas centrais (Tabela 13), totalizando 12.892 associados (sem repetição), sendo que 83,32% são agricultores familiares presentes em 30 municípios do Estado.

Essa rede atua na integração da produção de suas associadas, organiza os arranjos produtivos e a distribuição de alimentos aos mercados consumidores,

o que amplia a capacidade para atender as demandas e otimiza o processo de logística das cooperativas envolvidas.

A integração entre logística e comercialização é o principal propósito da rede, que objetiva construir método próprio de rastreabilidade dos alimentos, incluindo operações de logística reversa. Nesse sentido, não realiza transações comerciais, mas reúne a oferta das associadas e constrói conexões com o mercado.

6) Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra (NOSSA TERRA)

A Rede 6 é uma cooperativa singular que possui em seu quadro social, além de pessoas físicas, outras cooperativas singulares e centrais de cooperativas associadas. A Cooperativa Nossa Terra surgiu ainda em 2001, com o propósito de tornar-se um centro de comercialização dos produtos da agricultura familiar regional. No entanto, impulsionada pela demanda das compras públicas, a cooperativa reestruturou os seus objetivos organizacionais e tornou o abastecimento de alimentos nos mercados institucionais a sua principal fonte de receitas.

A estratégia de atuação mercadológica da cooperativa é atender às demandas estaduais e nacionais. Para isso, contempla 21 escritórios distribuídos pelo país, envolvendo mais de 200 profissionais das áreas de nutrição, jurídica, comercial e de logística para viabilizar a comercialização no PAA e PNAE em nove estados (RS, SC, PR, MS, SP, RJ, MG, AM e BA) e para o Distrito Federal (DF), sendo que seus principais órgãos compradores são Prefeituras, Secretarias estaduais de educação e escolas estaduais, IFs, Universidades e Forças Armadas (Exército, Marinha e/ou Aeronáutica) e CONAB.

Além disso, atua no mercado tradicional por meio de um ponto de venda na filial de Erechim (RS) e ainda fomenta seus agricultores associados na comercialização direta por meio de feiras. A Nossa Terra possui 945 associados no seu quadro social, dos quais 95,13% são agricultores familiares. Além disso, congrega outras oito cooperativas singulares e duas cooperativas centrais que atuam como parceiras na logística de distribuição e no processamento da matéria-prima dos agricultores associados (manufatura e agroindustrialização).

Conforme apresentado na Tabela 14, o montante de associados ligados a essa rede é de 33.885 (com repetição) incluindo os associados das cooperativas associadas nas Cooperativas Singulares, dos quais 77,06% são agricultores familiares.

Tabela 14 – Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra

	Nº	Cooperativa Singular	Sede	Nº sócios PF
6 NOSSA TERRA Paulo Bento (RS)	1	Cooperativa Singular	Paulo Bento (RS)	945
	2	Unicooper*	Santa Rosa (RS)	3.008
	3	Coopervita	Tapejara (RS)	583
	4	Majestade	Sananduva (RS)	998
	5	Cecafes*	Erechim (RS)	4.217
	6	Casa	Sananduva (RS)	396
	7	Central Metropolitana*	Canoas (RS)	1.595
	8	Dália Alimentos	Encantado (RS)	2.944
	9	Cooperoeste	São Miguel do Oeste (SC)	1.257
	10	Cooperipê	Ipê (RS)	339
	11	Coopibi	Ibiraiaras (RS)	3.063
	12	Caaf	Caxias do Sul (RS)	272
	13	Cooperav	Viamão (RS)	108
	14	Monte Vêneto	Cotiporã (RS)	193
	15	Coomafitt	Itati (RS)	270
	16	Cooperval	Erval Grande (RS)	805
	17	RedeCoop*	Porto Alegre (RS)	12.892
			Total de sócios diretos (PF)	**945**
			Total de sócios indiretos (através das PJ associada)	**33.885**
			Sem DAP	7.774
			% com DAP	**77,06%**

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

* Cooperativas Centrais
12 cooperativas singulares e 4 cooperativas centrais de cooperativas associadas e outras 50 vinculadas (indiretas)

Quanto aos produtos processados, os de pequena escala são elaborados diretamente nas agroindústrias localizadas nas propriedades rurais dos agricultores associados, cujas matérias-primas são oriundas das propriedades rurais e transformadas em instalações devidamente legalizadas e fiscalizadas pelos órgãos

competentes. Dessa forma, mantém-se um padrão de qualidade focado na produção e industrialização de matéria-prima única e de alta qualidade.

A produção de matéria-prima (leite, suínos, bovinos, trigo, feijão, arroz, mel e outros) para elaboração de produtos de grande escala é oriunda da propriedade rural dos agricultores e se destina às indústrias parceiras da cooperativa para que seja transformada nos mais diversos produtos que compõem o *portfólio* mercadológico da cooperativa.

O *portfólio* de produtos com a marca própria "Nossa Terra" da rede comporta a *linha de carnes* (banha, carne suína em cubos congelada, bisteca suína congelada, lombo suíno congelado, carne suína moída, pernil suíno desossado congelado), a *linha de lácteos* (compostos lácteos sabor café, chocolate e morango, leite em pó, requeijão e pó para mingau), a *linha de sucos integrais* (maçã e uva) e a *linha de cereais* (arroz, feijões, barras de cereais, biscoitos integrais, massas secas, misturas para preparos de arroz com feijão, arroz com lentilha, arroz doce, canjica e sopa de macarrão), além de açúcar mascavo e polpa de tomate.

Além disso, a rede comercializa produtos com a marca das associadas, tais como Terrinha, Terra Viva, Doce Sabor e Origem Orgânica, que envolvem produtos como arroz, bebida láctea, creme de leite, doces de frutas, doce de leite e leite UHT integral.

ANÁLISE DAS SEMELHANÇAS E DESSEMELHANÇAS DAS REDES

A análise de conglomerados (*clusters*) foi a técnica de análise multivariada dos dados utilizada para mensurar a interdependência e a correlação entre as variáveis e os objetos estudados, sendo utilizada para agrupar as variáveis em função do grau de similaridade visando facilitar a análise da percepção das variáveis para cada uma das estruturas de redes (objetos) estudadas. Segundo Hair *et al.* (2009, p. 403), essa técnica "possibilita combinar objetos (indivíduos) em grupos de forma que os objetos em cada grupo sejam semelhantes entre si e diferentes dos objetos dos outros grupos." Dessa forma, a análise de conglomerados combina objetos para que tenham alta homogeneidade interna (dentro do conglomerado) e alta heterogeneidade externa (entre os conglomerados).

A análise de conglomerados (*clusters*) realizou-se com auxílio do software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) IBM SPSS *Statistics* 25. A medida utilizada foi a "distância euclidiana quadrática", pois é a utilizada comumente para fins similares ao estudado. Adotou-se o algoritmo de agrupamento hierárquico de abordagem aglomerativa do "vizinho mais próximo", iniciando-se com todos os objetos como conglomerados separados e combinando-os um de cada vez até que houvesse apenas um conglomerado representativo (HAIR *et al*., 2009, p. 397-403).

As semelhanças e as diferenças entre as redes pesquisadas no que tange aos fatores impulsionadores e restritivos foram identificadas com a segmentação das questões quantitativas em eixos, de acordo com o conteúdo envolvido. Nesse sentido, o eixo 1 – *Vantagens Competitivas e Mercadológicas* – engloba as afirmativas relacionadas às vantagens competitivas e mercadológicas, tais como a economia de escala, regularidade na oferta e os 4 Ps do *marketing* (preço, praça, produto e promoção).

O eixo 2 – Governança e Gestão – engloba as afirmativas relacionadas à governança e à gestão das redes, o que implicando a forma pela qual as redes são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre gestores, funcionários, cooperativas associadas, fornecedores e compradores, passando pelas instâncias de administração, direção e órgãos de controle.

Enfim, o eixo 3 – *Estratégia e Reputação* – contempla as afirmativas relacionadas às estratégias adotadas para manter a reputação e a credibilidade da rede perante os *stakeholders* (órgãos compradores, outras redes e cooperativas associadas, agricultores fornecedores, entidades representativas da sociedade civil, dentre outros).

A partir destes eixos, codificaram-se (Tabela 15) as afirmativas a fim de inseri-las no *software* de forma que os elementos de dentro de um mesmo *cluster* sejam muito parecidos, e os elementos em diferentes *clusters* sejam distintos entre si.

Tabela 15 – Codificação das afirmativas dos fatores impulsionadores das redes

Eixo	Nº	Código	FATORES IMPULSIONADORES Afirmativas
Eixo 1: Vantagens Competitivas e Mercadológicas	1	FIVCM1	A atuação em rede oportuniza vantagens econômicas relacionadas a volume, escala de produção e regularidade na oferta.
	2	FIVCM2	Os preços praticados nos mercados institucionais são “atraentes” e “garantidos” enquanto entrada de receitas financeiras.
	3	FIVCM3	A rede é um mecanismo de prospecção e construção de novos mercados (institucionais e privados).
	4	FIVCM4	A atuação em rede é uma ferramenta para a inserção nos mercados institucionais de grandes centros consumidores.
	5	FIVCM5	A rede oportuniza a redução/otimização dos custos de comercialização (comissões sobre vendas, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos) das cooperativas associadas.
	6	FIVCM6	A rede oportuniza a redução/otimização de custos administrativos (pessoal, jurídico, executivo, secretariado e financeiro) relacionados à atuação nos mercados institucionais.
	7	FIVCM7	A rede oportuniza a redução/otimização dos custos logísticos (transporte e coleta, armazenamento, expedição e distribuição) relacionados à atuação nos mercados institucionais.
	8	FIVCM8	A existência de **marca coletiva** dos alimentos produzidos pela Agricultura Familiar contribui ou contribuiria para o acesso aos mercados institucionais.
Eixo 2: Governança e Gestão	9	FIGG1	A rede pode facilitar a obtenção de infraestrutura para a agroindustrialização e/ou manufatura dos alimentos das cooperativas associadas.
	10	FIGG2	A rede existe para centralizar a operacionalização dos processos burocráticos relacionados ao acesso nos mercados institucionais (acompanhamento dos Editais de Chamadas Públicas, elaboração de Projetos de Venda, controle do limite de DAP, emissão de Notas Fiscais, etc.).
	11	FIGG3	A estratégia de atuação em rede permite aumentar e desenvolver um *portfólio* de oferta de produtos (diversidade).
	12	FIGG4	A rede permite estabelecer fluxos logísticos eficientes e complementar a oferta com alimentos produzidos em territórios distintos (E.g. banana do litoral, feijão do norte e arroz do sul do RS).
	13	FIGG5	Os processos de escolha/eleição (AGO, constituição de chapas e formas de votação) da liderança da rede influenciam na credibilidade e confiança das cooperativas associadas em relação à rede.
	14	FIGG6	Estatuto Social, Regimento Interno e/ou Código de Ética são instrumentos importantes para a confiança e a credibilidade das cooperativas associadas em relação à rede.
	15	FIGG7	A atuação periódica do Conselho Fiscal da rede é um instrumento importante para a transparência e a reputação da rede perante suas cooperativas associadas.
	16	FIGG8	A rede aumenta a capacidade de inovação, desenvolvimento e inserção de **novos produtos** nos mercados institucionais.
	17	FIGG9	A rede desenvolve a **visão coletiva** de objetivos e estratégias relacionadas ao futuro da agricultura familiar.
	18	FIGG10	A manutenção da **autonomia** das cooperativas associadas contribui para a formação das redes de cooperativas.
	19	FIGG11	A rede ajuda política e institucionalmente a pressionar e/ou acumular esforços visando a manutenção ou a criação de políticas públicas estruturantes, tais como o PAA e o PNAE.

Eixo	Nº	Código	Afirmativas
Eixo 3: Estratégia e reputação	20	FIER1	A rede desenvolve e estreita os **laços intercooperativos** com as cooperativas associadas e entre as outras redes existentes.
	21	FIER2	A rede oportuniza o aprendizado organizacional ao avaliar coletivamente o desempenho e a evolução ao longo do tempo.
	22	FIER3	A rede ajuda no desenvolvimento das cadeias produtivas **dentro da porteira** através do planejamento e da organização da produção da matéria-prima para atender à demanda dos mercados institucionais.
	23	FIER4	A rede opera com o objetivo de remunerar "melhor" a matéria-prima e/ou os produtos na origem (agricultor).
	24	FIER5	Fomentar a produção de alimentos e a mudança na matriz produtiva (monoculturas) são objetivos macros da rede.
	25	FIER6	A liderança da rede é responsável pelo nível de confiança e credibilidade das cooperativas associadas em relação à rede.
	26	FIER7	O comportamento da liderança da rede influencia na reputação e credibilidade da rede perante os mercados institucionais.
	27	FIER8	A proximidade da rede com os movimentos sociais e/ou sindicais contribuiu para a inserção nos mercados institucionais.
	28	FIER9	A proximidade da rede com os movimentos sociais e/ou sindicais contribui para pressionar e/ou acumular esforços para a concepção e/ou consolidação de políticas públicas voltadas para a Agricultura Familiar, tais como o PAA e o PNAE.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Da mesma forma, segmentaram-se as questões quantitativas referentes aos fatores restritivos dentro dos mesmos "eixos" apresentados na Tabela 16, de acordo com o conteúdo envolvido.

Tabela 16 – Codificação das afirmativas dos fatores restritivos das redes

Eixo	Nº	Código	**FATORES IMPULSIONADORES** Afirmativas
Eixo 1: Vantagens Competitivas e Mercadológicas	1	FRVCM1	A capacidade de escala e volume de oferta de alimentos ainda é limitada e irregular (produtos com sazonalidade).
	2	FRVCM2	Os preços praticados nos mercados institucionais são defasados e/ou não possuem margem suficiente para bancar a distribuição através da rede (entregas ponto a ponto).
	3	FRVCM3	A rede enfrenta dificuldades de prospecção e abertura de novos mercados (institucionais e privados).
	4	FRVCM4	A rede contribui pouco ou não contribui na otimização dos custos logísticos e de comercialização e nos custos administrativos das cooperativas associadas relacionados à operacionalização dos mercados institucionais.
	5	FRVCM5	A ausência de "marca coletiva" e/ou identidade própria dificulta a inserção nos mercados institucionais.
	6	FRVCM6	A falta de diversidade no *portfólio* de produtos dificulta a *performance* mercadológica da rede.

Eixo	Nº	Código	**FATORES IMPULSIONADORES** Afirmativas
Eixo 2: Governança e Gestão	7	FRGG1	A rede possui dificuldade em (re)distribuir aos agricultores fornecedores as sobras e/ou receitas financeiras oriundas da comercialização nos mercados institucionais.
	8	FRGG2	A rede possui dificuldades em distribuir equitativamente as sobras resultantes da comercialização do exercício (anual) às cooperativas associadas.
	9	FRGG3	A cadeia longa (- agricultor - cooperativa singular - rede de cooperativas - comprador - consumidor -) estabelecida dificulta o fluxo de comunicação e retroação (*feedback*) e impactam nas estratégias globais da rede.
	10	FRGG4	A falta de infraestrutura própria para a agroindustrialização e/ou manufatura de matéria-prima dificulta a *performance* da rede nos mercados institucionais.
	11	FRGG5	O conflito de interesses (individual x coletivo) do(s) gestor(es) da rede e/ou das cooperativas associadas dificulta o relacionamento intercooperativo.
	12	FRGG6	Egocentrismo e "vaidades pessoais" do(s) gestor(res) da rede e/ou das cooperativas associadas dificulta a atuação da rede.
	13	FRGG7	Deficiências e/ou falhas na operacionalização dos procedimentos burocráticos de acesso aos mercados institucionais (acompanhamento dos Editais de Chamadas Públicas, elaboração de Projetos de Venda, controle do limite de DAP, emissão de Notas Fiscais, etc) motivam a falta de confiança e/ou a credibilidade da rede perante suas associadas.
	14	FRGG8	A existência de competição e/ou disputas internas (entre as cooperativas associadas) pela "preferência" na comercialização de determinados produtos gera conflitos que dificultam o relacionamento intercooperativo.
	15	FRGG9	A informalidade jurídica da rede (não ser Central ou Associação de Cooperativas) impede o desenvolvimento da rede.
	16	FRGG10	A insuficiência de fluxos logísticos eficientes ainda é um entrave para a atuação mercadológica da rede.
	17	FRGG11	A "má gestão" das cooperativas associadas prejudica o desenvolvimento da rede.
	18	FRGG12	A falta de "vontade" de cooperar e/ou a dificuldade em estreitar os laços intercooperativos entre as associadas prejudica o desenvolvimento da rede.
	19	FRGG13	A insuficiência de qualificação profissional do(s) gestor(es) em Administração e/ou áreas afins dificulta o desenvolvimento da rede.

Eixo	Nº	Código	FATORES IMPULSIONADORES Afirmativas
Eixo 3: Estratégia e reputação	20	FRER1	A informalidade e/ou a insuficiência de procedimentos internos padronizados, regimento, código de ética, política interna e/ou estruturas de governança definidas dificultam o relacionamento e a confiança das cooperativas associadas em relação à rede.
	21	FRER2	A insuficiência de ferramentas que proporcionem transparência nas ações e a divulgação das estratégias implementadas impactam no grau de confiança das cooperativas associadas em relação à rede.
	22	FRER3	A falta de planejamento estratégico (missão e visão de futuro) impacta na confiança das cooperativas associadas em relação a atuação da rede ao longo do tempo.
	23	FRER4	A falta de avaliação de desempenho e evolução da rede dificulta o aprendizado organizacional e impacta na credibilidade da rede perante suas associadas.
	24	FRER5	A dependência econômica dos mercados institucionais afeta a credibilidade das redes de cooperativas perante suas associadas.
	25	FRER6	A dificuldade em estabelecer mecanismos de fomento e organização da produção "dentro da porteira" é um dos entraves da operacionalização em rede.
	26	FRER7	A falta de assistência técnica qualificada e planejamento da produção "dentro da porteira" são entraves para o estabelecimento de novas cadeias produtivas e dificultam a operacionalização da rede em novos mercados.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A Tabela 17 mostra a matriz de proximidades ou similaridades, indicando a distância entre os casos. Como é uma matriz simétrica, pode-se observar somente uma das diagonais. Por exemplo, a distância entre o caso 1 e o caso 2 é de 57,000; a distância entre 2 e 3 é 0,000, e, entre o caso 3 e 4, é 16, mostrando que o quanto elas se aproximam entre si.

No entanto, se compararmos as distâncias dos casos 1, 2, 3 e 4 com os casos 5 e 6, observa-se, por exemplo, uma distância de 183,000 entre o caso 4 e 5, mostrando o quanto elas se distanciam quando comparadas com os casos anteriormente citados (1, 2, 3 e 4). O software apresenta apenas a primeira tabela do cálculo das distâncias e, conforme ocorrem os agrupamentos, novas distâncias foram calculadas com base nessa matriz.

Tabela 17 – Matriz de proximidade

Caso	Distância Euclidiana Quadrática					
	1: Cecafes	**2: Unicooper**	**3: Unicentral**	**4: Central Metropolitana**	**5: RedeCoop**	**6: Nossa Terra**
1: Cecafes	,000	57,000	57,000	63,000	204,000	104,000
2: Unicooper	57,000	,000	,000	16,000	167,000	69,000
3: Unicentral	57,000	,000	,000	16,000	167,000	69,000
4: Central Metropolitana	63,000	16,000	16,000	,000	183,000	65,000
5: RedeCoop	204,000	167,000	167,000	183,000	,000	140,000
6: Nossa Terra	104,000	69,000	69,000	65,000	140,000	,000

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A Tabela 18 indica como os agrupamentos foram feitos de acordo com o método escolhido (agrupamento hierárquico tipo "vizinho mais próximo"). Inicialmente, o caso 2 e 3 foram agrupados; a distância considerada era de 0,000, sendo que tanto o caso 2 quanto o 3 não tinha sido agrupado em nenhum *cluster* anteriormente e, por isso, aparece o número 0 nas colunas *Cluster* 1 e *Cluster* 2.

Tabela 18 – Planejamento de aglomeração

Estágio	***Cluster* combinado**		**Coeficientes**	**O *cluster* de estágio é exibido primeiro**		**Próximo estágio**
	***Cluster* 1**	***Cluster* 2**		***Cluster* 1**	***Cluster* 2**	
1	2	3	,000	0	0	2
2	2	4	16,000	1	0	3
3	1	2	57,000	0	2	4
4	1	6	65,000	3	0	5
5	1	5	140,000	4	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Na coluna "próximo estágio", aparece o número 2, porque, na linha 2, o caso 2 volta a aparecer, quando é agrupado com o caso 4. Observa-se que nessa mesma linha, na coluna *Cluster* 1 aparece o número 1, pois indica a linha onde o caso 2 já havia sido agrupado anteriormente, com o caso 3, o que significa que

os casos foram sendo agrupados um a um de acordo com as distâncias calculadas na Tabela 17, até que permanecessem em ordem de proximidade, conforme se observa na Tabela 18.

Esta análise de conglomerados combina objetos para que tenham alta homogeneidade interna (dentro do conglomerado) e alta heterogeneidade externa (entre os conglomerados), conforme se observa no Gráfico 9. Para isso, adotou-se o algoritmo de agrupamento hierárquico de abordagem aglomerativa do "vizinho mais próximo", iniciando-se com todos os objetos como conglomerados separados (tabelas 17 e 18) e combinando-os um de cada vez até que haja apenas um conglomerado representativo (Tabela 19).

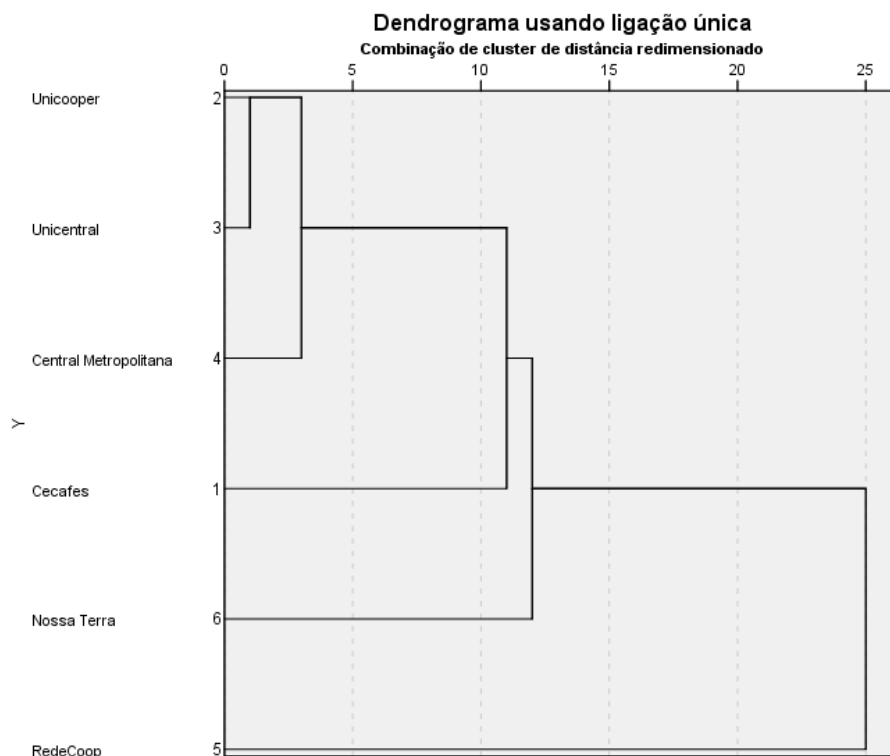
A seguir, na Tabela 19, mostra-se o resultado final da aglomeração, isto é, em quais *clusters* permaneceu cada caso, sendo que: os casos 1, 2, 3 e 4 permaneceram no *cluster* 1; o caso 5, no *cluster* 2; e o caso 6, no *cluster* 3.

Tabela 19 – Associação dos *clusters*

Caso	3 *Clusters*
1: Cecafes	1
2: Unicooper	1
3: Unicentral	1
4: Central Metropolitana	1
5: RedeCoop	2
6: Nossa Terra	3

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A partir dos resultados obtidos através da análise multivariada de dados, afere-se a existência de três *clusters* distintos: um é formado pelas Cooperativas Centrais (Cecafes, Unicooper, Unicentral e Central Metropolitana); um é formado isoladamente pela Associação de Cooperativas (RedeCoop); e um, também formado isoladamente, pela Cooperativa Singular (Nossa Terra), conforme se observa no dendograma (Gráfico 9) que exibe os grupos formados pelo *software* a partir do agrupamento de informações e seus níveis de similaridade.

Gráfico 9 – Dendograma dos conglomerados

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O dendograma apresenta a semelhança entre as redes formadas pela Unicooper, Unicentral, Central Metropolitana e Cecafes, as quais formam o *cluster* 1, e demonstra que ele possui uma pequena dessemelhança com o *cluster* 2, formado isoladamente pela Nossa Terra. Já o *cluster* 3, formado pela RedeCoop, apresenta grande dessemelhança com os *clusters* 1 e 2.

Através dos resultados obtidos por meio da análise multivariada de dados processada pelo *software*, pode-se inferir a existência de três tipologias de redes distintas entre si, as quais combinam seus objetivos organizacionais com as estruturas adotadas para a elaboração das estratégias de atuação mercadológica.

A formação dos conglomerados pelo *software* possibilitou elaborar um perfil para cada *cluster*, destacando-se as características que os diferenciam entre si.

Cluster 1: Cooperativas Centrais – Rede vertical

Compreende o agrupamento de cooperativas centrais que compartilham objetivos comuns, tais como o de prospectar e construir mercados, organizar a oferta e realizar a comercialização dos alimentos oriundos das cooperativas associadas, bem como oferecer serviços logísticos, de classificação, embalagem e armazenagem e administrativo.

O perfil apresenta pouca restrição legal, política e econômica. Além disso, acredita-se que estruturas de manufatura e agroindustrialização podem ser viabilizadas através da rede e que o relacionamento com os movimentos sociais e/ou sindicais pode contribuir para a inserção nos mercados institucionais.

A estratégia verticalizada de atuação em rede garante, de um lado, variedade e quantidade de produtos; de outro, esbarra na inovação e no desenvolvimento de novos produtos e na construção de uma marca coletiva própria devido à autonomia das cooperativas associadas e à cauda longa desenhada, desde o agricultor até a cooperativa central, diminuindo a flexibilidade e a adaptabilidade frente ao dinamismo do mercado.

A integração para trás (*backward integration*), característica das redes tipo *Top-down*, torna-se um fator limitante para o desenvolvimento das redes verticalizadas, conforme apontado por Casarotto e Pires (2001).

Cluster 2: Cooperativa Singular – Rede Horizontal

Compreende a cooperativa singular que se apresenta inserida em ambiente instável e dinâmico.

O perfil não apresenta restrição legal e econômica.

A tecnologia aplicada ao processo produtivo da matéria-prima, manufatura e agroindustrialização merece destaque por abranger as atividades características da "porteira para dentro" ou *backward integration* e envolver-se no desenvolvimento de novos produtos, diversificando a matriz produtiva dos associados e construindo uma marca coletiva para um portfólio (linha) de produtos com marca única.

Além disso, a estratégia de estabelecer parcerias e terceirizar serviços, permite, de um lado, flexibilidade e rápida adaptabilidade à dinâmica mercadológica e, de outro, exige procedimentos e fluxos administrativos adequados e eficientes, além de ferramentas da Tecnologia da Informação (TI) condizentes com o nível organizacional e operacional.

Essa simetria com as redes flexíveis (*bottom-up*) estudadas por Queiroz (2016) remete à forma de articulação em rede de forma horizontal como uma estratégia que oferece respostas rápidas ao meio em que está inserida.

Cluster 3: Associação de Cooperativas – Rede de Negócios

Compreende a associação de cooperativas que se encontram inseridas em ambiente dinâmico (com elevada competição), o qual opera como uma rede de negócios, articulando e aproximando a oferta e a demanda, ou seja, promove o encontro entre fornecedores e compradores e auxilia no diálogo entre as partes a fim de construir novos mercados.

Além disso, reúne um portfólio diversificado no qual organiza a quantidade ofertada, a sazonalidade e a especificação dos produtos, permitindo o suprimento da demanda dos maiores órgãos compradores.

O perfil apresenta certa restrição legal e econômica. No entanto, sua atuação contribui para a *performance* exitosa das cooperativas associadas nos processos de aquisição de alimentos da agricultura familiar e com o diálogo intracooperativo. Ou seja, reconhece o ambiente individualista e oportunista das cooperativas citado por Kozen e Oliveira (2015) e condiciona ao diálogo e à cooperação intra e intercooperativa explanada por Paré (2010).

FRAMEWORKS DOS *CLUSTERS*

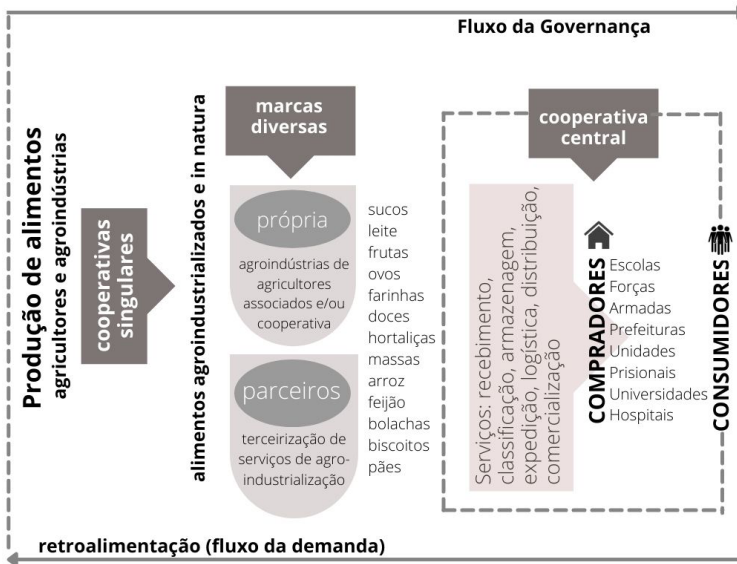
O perfil dos *clusters* possibilitou elaborar uma estrutura conceitual que permite demonstrar a operacionalização das diferentes tipologias de rede de cooperativas.

Framework de operacionalização da Rede Vertical

A fim de proporcionar melhor entendimento sobre a operacionalização das distintas tipologias de redes identificadas na pesquisa, elaborou-se um *framework* para cada um dos perfis discutidos anteriormente.

A Figura 9 apresenta um modelo de *framework* de operacionalização de Rede Vertical (*cluster* 1) formada pelas Cooperativas Centrais. Esse tipo de organização apresenta algum grau de hierarquia, havendo simetria entre os participantes

do sistema, devido à certa influência sistemática da organização coordenadora (Central) sobre os demais agentes, porém, não determinante da sobrevivência deles.

Figura 9 – *Framework* do *cluster* 1 "Rede Vertical" ou *Top down*

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Em seu Art. 6º, a Lei Geral das Cooperativas estabelece os níveis de organização das cooperativas, em que as centrais são aquelas constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais. Ela define o papel das cooperativas centrais da seguinte forma: "[...] objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços" (BRASIL, 1971).

Para Queiroz e Neto (2019), organizações que atuam em rede podem assumir, em algum momento da relação, uma ação cooperativa, quando enxergarem vantagens nesse procedimento e, em outros, uma ação competitiva dentro da própria rede da qual fazem parte, relação essa chamada de *coopetition*. Não significa, entretanto, que comportamentos competitivos sejam restritivos para a atitude cooperativa, uma vez que a preservação da autonomia individual de cada cooperativa participante da rede é pré-requisito do próprio sistema cooperativista.

Destacam-se dois elementos que, entre outros, configuram esse tipo de rede: a existência de uma Cooperativa Central que atua como centro de distribuição (CD) dos produtos oriundos das associadas, efetivando a comercialização através de "ato cooperativo", podendo operar com a agregação de valor à matéria-prima através da manufatura e/ou agroindustrialização; a existência de cauda longa interligando a produção e o consumo. Esses elementos demandam um fluxo operacional eficiente, com uma retroalimentação adequada a fim de oportunizar inovação, desenvolvimento de novos produtos, flexibilidade em operar nos mercados e inibir a ocorrência de *coopetition*.

Framework de operacionalização da Rede Horizontal

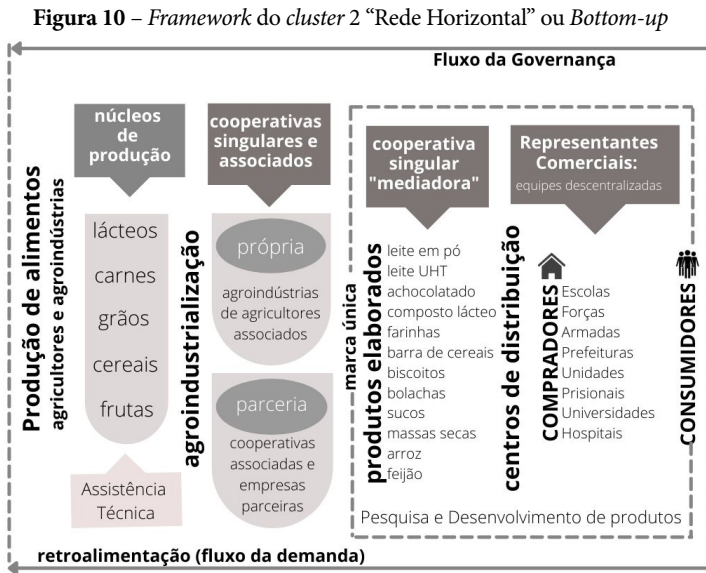
A Figura 10 apresenta um modelo de *framework* de operacionalização de Rede Horizontal (*cluster* 2) formada por uma organização líder (Cooperativa Singular). Esse tipo de organização não apresenta hierarquia entre os participantes, uma vez que as cooperativas singulares que fazem parte da rede são associadas entre si, e as relações mercadológicas entre elas configuram-se como "ato cooperativo", não implicando restrições legais.

A ocorrência de *backward integration* (integração para trás) é o principal elemento constituinte desse tipo de organização e apresenta-se como uma estratégia exitosa de acesso e sobrevivência nos mercados, uma vez que permite alcançar com eficácia a inovação e o desenvolvimento de novos produtos.

Nesse modelo de rede, ocorre a existência de uma marca comercial única para uma variada linha de produtos, para os quais a cooperativa líder organiza toda a cadeia produtiva, desde a produção da matéria-prima junto ao agricultor até o ato de consumo dos produtos elaborados. Ocorre também a integração entre todos os elos da cadeia produtiva, garantindo a retroalimentação adequada para a aprendizagem organizacional, ou seja, a implementação de fluxos operacionais eficientes através do uso de Tecnologia da Informação (TI) e das relações estabelecidas entre os participantes da rede, garantindo, simultaneamente, economia de escala e qualidade única para os produtos ofertados pela rede.

A inobservância da ocorrência interna de *coopetition* nessa tipologia de rede pode ser motivada devido ao *portfólio* de produtos ser de exclusividade da organização líder, não duplicando os produtos que são comercializados pelas outras cooperativas participantes, as quais não condicionam sua sobrevivência mercadológica à rede.

As relações de parceiros e de terceirização das etapas produtivas e de serviços proporcionam à rede uma estrutura enxuta, mas eficiente na liderança em custos e na implementação de mecanismos de rastreabilidade dos produtos.

Figura 10 – *Framework* do *cluster* 2 "Rede Horizontal" ou *Bottom-up*

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Framework de operacionalização da Rede de Negócios

Um modelo de *framework* de operacionalização da Rede de Negócios (*cluster* 3) formada por diversas cooperativas singulares é apresentado na próxima figura (11). Esse tipo de organização não apresenta hierarquia entre os participantes, uma vez que as cooperativas singulares que fazem parte da rede são associadas em uma Associação (organização mãe), através da qual inexistem relações mercadológicas devido às restrições legais postas ao formato da rede (Associação).

Nesse modelo de rede, predomina a construção de relações mercadológicas visando aproximar os fornecedores dos compradores, ou seja, oportuniza a articulação entre a oferta e a demanda, fazendo com que haja interação entre eles. Desse modo, propicia debates em torno da especificidade dos produtos (embalagem, marca, ingrediente, etc.), dos preços, da sazonalidade dos produtos, periodicidade de entrega, dentre outros aspectos relevantes para a efetivação da comercialização.

Além disso, a rede amplia os debates em torno dos aspectos que relacionam alimento e território, uma vez que os mercados institucionais privilegiam os alimentos locais em face dos regionais e/ou nacionais, impactando o desenvolvimento de cadeias agroalimentares curtas, Cabe esclarecer que o significado de "curto" para cadeias vai além do espaço físico, configurando-se como "espacialidade estendida" quando os produtos são comercializados fora da região da produção, mas carregam informações da produção, do produto, da região ou do agricultor produtor – rastreabilidade (RENTING *et al.*, 2003).

Os efeitos das tendências de mercado e dos hábitos de compra geram desdobramentos para os integrantes da cadeia os quais envolvem o caminho para que o alimento chegue ao consumidor. Entre o produzir, fornecer insumos e materiais, processar, embalar, armazenar, distribuir, vender, descartar, entre outros processos, surgem diversos obstáculos que se refletem na efetividade da comercialização. Um exemplo é a padronização das hortaliças: a existência de normas de classificação auxilia a precificação, por um lado, além de ser um indicador do controle de qualidade e segurança do alimento; por outro, a produção em formatos homogêneos e sem deformações, em todas as épocas do ano, é uma tarefa complexa para quem lida com as variáveis do campo.

Essas variáveis, tais como as estações do ano, as intempéries climáticas, as práticas de manejo e o acesso à informação, influenciam a produção de alimentos. Portanto, para os agricultores, para os quais a renda depende do escoamento de sua produção, o percentual de produtos descartados por inconformidade estética gera um significativo impacto negativo na renda. Estas e outras questões, como a falta de diversidade alimentar e o desconhecimento da sazonalidade dos alimentos, são hábitos dos consumidores que geram assimetrias entre os mercados e a realidade do campo.

Iniciativas como a Rede de Negócios, que promovem o intercâmbio e estabelecem mais pontes entre os envolvidos, são fundamentais para apontar os caminhos para valorização e ressignificação da agricultura familiar para além do "modo de vida", mas como um "espaço" produtivo, social e cultural tecnologicamente inserido no contexto mercadológico atual.

A construção de canais alternativos de distribuição e comercialização de alimentos que promovam o comércio justo, a transparência e a aproximação entre produtores e consumidores é uma variável que precisa ser incorporada por todas as redes. Como exemplo de tais canais, pode-se citar a organização de grupos

de consumo, que são pessoas (consumidores) que se organizam para viabilizar a compra coletiva de hortaliças diretamente dos agricultores ou de suas cooperativas, por exemplo, a *Cooperativa e Armazém GiraSol* de Porto Alegre (RS).

Sobre esses aspectos, cabe mencionar as cooperativas *multistakeholders* (MSCs) ou de múltiplas partes interessadas, que começaram a surgir no final dos anos 90 na Europa e América do Norte. Essas cooperativas permitem e reúnem diferentes tipos de membros, muitas vezes clientes e consumidores, fornecedores de bens e serviços e agricultores. Essas cooperativas traduzem-se em um instrumento organizacional legal e útil para a relocalização da produção e consumo de alimentos (LUND, 2011).

A construção desses diferentes canais, além de promover a aproximação entre produtores e consumidores, oferece melhor remuneração ao agricultor, acesso a alimentos orgânicos por preços mais justos do que no supermercado, respeito à sazonalidade e consumo de alimentos locais, que viabilizam a logística, pois se tornam mais viáveis proporcionalmente à distância percorrida.

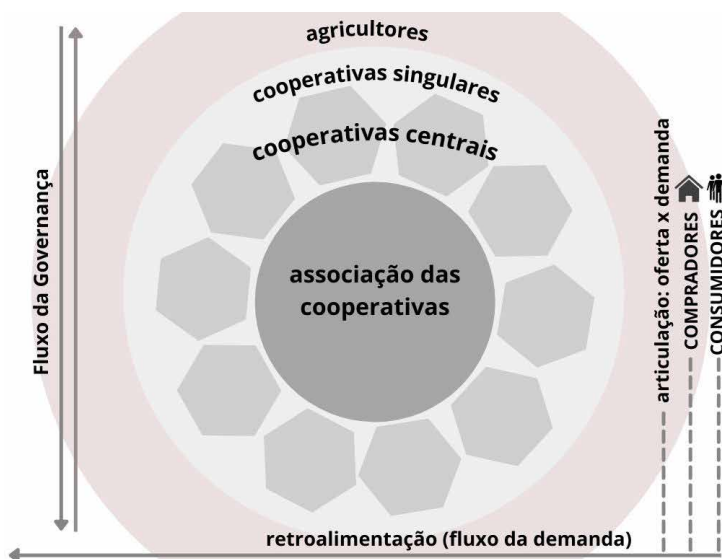
Além dos canais de comercialização, a rede incorpora-se à ideia da "agricultura social". Trata-se de uma forma de agricultura sustentável que aproveita os recursos vegetais e animais com o objetivo de possibilitar a recreação, bem como a prestação de novos serviços sociais nas áreas de saúde, terapia, educação ou no combate à exclusão social (KNAPIK, 2018). Nessa perspectiva, a agricultura propicia, além do espaço de produção, a integração social, tanto através da criação de espaços verdes (paisagens) protegidos como da promoção da aprendizagem ao longo da vida.

Sobre esse aspecto, segundo Knapik (2018), a "agricultura social" é uma abordagem inovadora que liga dois conceitos: agricultura multifuncional e serviços sociais. A abordagem encaixa-se na ideia de desenvolvimento das áreas rurais, na medida em que oferece aos agricultores uma oportunidade de diversificar suas fontes de renda, além de beneficiar toda a comunidade ao oferecer serviços sociais e melhorar os que estão atualmente disponíveis nestes espaços. Isso se observa na realidade dos agricultores associados à rede, os quais, através do turismo rural e da criação de espaços pedagógicos e de recreação em meio à natureza, diversificam a renda familiar e, ao mesmo tempo, promovem o despertar da consciência ambiental através desse intercâmbio rural-urbano.

Outras iniciativas operam segundo os princípios agroecológicos e de soberania alimentar local. É o caso da *multistakeholder Actyva* de Cáceres, na Espanha, que

exporta para a Europa apenas os produtos com mercados saturados na Espanha. As duas principais iniciativas alimentares da *Actyva* são o *Big Brother Bio-Farming* (BBBF) e o *Cáceres para comérselo* (que pode ser traduzido como "Cáceres: tão bom que você poderia comê-lo"). O BBBF é uma plataforma on-line que facilita e incentiva as pessoas a viverem as atividades das fazendas, além de oferecer cursos on-line para consumidores e produtores. O nome (BBBF) não se refere apenas ao fato de os consumidores poderem ver o que acontece na fazenda, mas também brinca com a expressão tradicional do mercado varejista "bom, bonito e barato", desafiando a suposição de que os alimentos orgânicos têm que ser mais caros apenas para clientes "mais exigentes" (GONZALEZ, 2017).

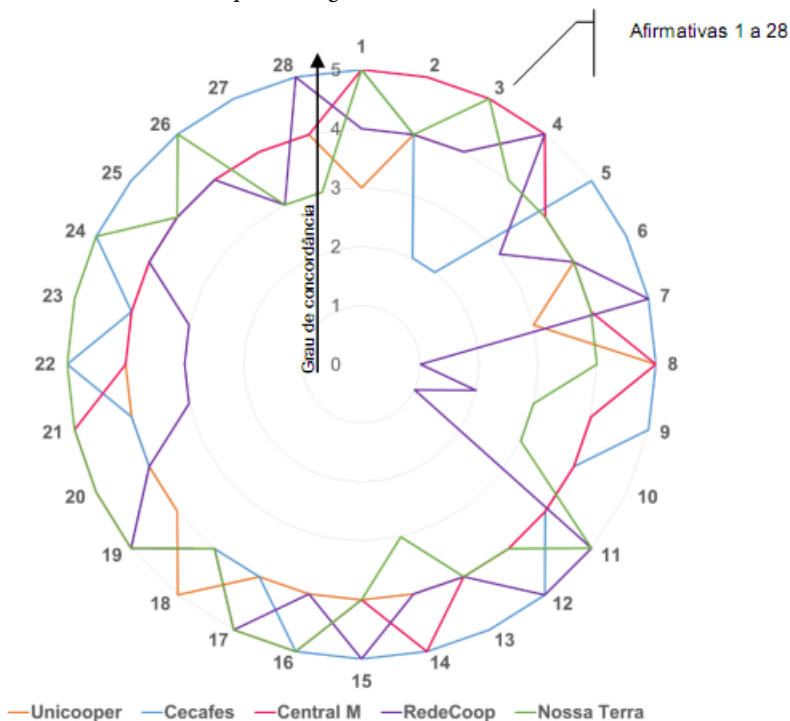
Além desses fatores, a rede conduz debates e busca construir e incorporar ferramentas e estratégias com o objetivo de otimizar os custos logísticos embarcados nos mercados institucionais, pois este é um dos desafios postos às redes e demanda constantes debates visando soluções inovadoras que permitam gerenciar com eficácia a cadeia de valor. Nesse sentido, a rede de negócios combina esforços com o objetivo de desenvolver ferramentas e/ou parcerias que permitam reduzir os custos logísticos, bem como tornar a logística uma vantagem estratégica de acesso nesses mercados.

Figura 11: *Framework* do *cluster* 3 "Rede de Negócios"

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

ANÁLISE DOS FATORES IMPULSIONADORES DAS REDES DE COOPERATIVAS

Este tópico apresenta os principais fatores impulsionadores das redes de cooperativas considerando a variância das respostas às afirmativas postas no questionário remetido às redes.

Através de um gráfico radial (Gráfico 10) é possível apresentar dados multivariáveis de forma bidimensional contendo duas variáveis quantitativas representadas em eixos que partem de um mesmo ponto.

Gráfico 10 – Análise das respostas (1 a 28) sobre os fatores impulsionadores das redes quanto ao grau de concordância

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As respostas das redes às afirmativas estão enumeradas na extremidade do círculo (1 a 28), as quais correspondem às afirmativas da Tabela 15 e são representadas por linhas que partem do centro (número 1 = discordo totalmente) para

a extremidade do círculo (número 5 = concordo totalmente) e que representam o grau de concordância referente às afirmativas postuladas.

Através do Gráfico 10, observa-se uma simetria nas respostas das afirmativas de número 11 até a de número 28, as quais permanecem entre os graus de concordância 3, 4 e 5. Já as discordâncias surgem nas afirmativas de números 3 e 4 e nas 8, 9 e 10, as quais permanecem entre os graus 1 e 2 de concordância.

Essas discordâncias e compatibilidades ocorrem devido ao fato de existirem distintas tipologias de redes que se utilizam de estratégias distintas para a atuação mercadológica e demonstram que o agrupamento de *clusters* ocorreu corretamente, sinalizando a existência de estruturas distintas de redes de cooperativas.

Para tanto, ao utilizar a moda como medida de tendência central, encontra-se o valor mais frequente de um grupo de valores observados. Nesse sentido, é possível observar, a partir das respostas, aquelas afirmativas que obtiveram maior concordância, variando de 1 a 5, e, a partir delas, identificar os principais fatores impulsionadores das redes de cooperativas, os quais são explanados nos tópicos a seguir.

Eixo 1 – Vantagens competitivas e mercadológicas

O Eixo 1 dos fatores impulsionadores engloba afirmativas relacionadas aos aspectos mercadológicos (preço, praça, produto e promoção), aos benefícios econômicos (otimização de custos) e às vantagens competitivas (economia de escala e regularidade de oferta).

A partir dos resultados encontrados, há possibilidade de inferir que a atuação em rede é uma ferramenta importante para a inserção nos mercados institucionais em grandes centros consumidores e oportuniza vantagens econômicas relacionadas à economia de escala, possibilitando atender de forma mais eficiente a demanda dos grandes órgãos compradores no que diz respeito ao volume e à regularidade de oferta dos alimentos.

Além disso, a atuação em rede viabiliza a redução e/ou a otimização dos custos logísticos, visto que necessita efetivar entregas periódicas e distribuídas em diferentes regiões. A eficiência na gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*) é substancial para a continuidade do fornecimento de alimentos da agricultura familiar nos mercados institucionais, não sendo suficiente a economia de escala sem uma eficiente logística de suprimento.

A tradicional cadeia de suprimentos necessita, no entanto, incorporar o conceito de cadeia de valor, a qual fornece uma estrutura para indicadores além das transações econômicas, como proposto por Baggini (2014). Essas atividades envolvem muitos aspectos culturais e sociais, como identidade, conexão com a natureza e a comunidade, aspectos nutricionais e de sabor dos alimentos que são ignoradas nas trocas financeiras, por isso são fundamentais na produção e consumo de alimentos, como defende o autor.

O alimento é rico em significados sociais, não apenas em nutrientes, e a importância de conscientizar os consumidores sobre os atributos invisíveis dos alimentos (método de produção e de distribuição e como os recursos naturais foram tratados durante esse caminho) torna-se relevante para a tomada de decisão do consumidor em optar e privilegiar tal consumo, operando por uma economia de escopo. Ou seja, como um terreno comum no qual tanto os consumidores como os produtores com interesses aparentemente conflitantes podem se encontrar e engajar-se no desenvolvimento de sistemas alimentares mais territorializados e no processo de democratização do acesso a alimentos saudáveis, tal como ocorre na Rede de Negócios.

Renting *et al* (2003, p. 398) ponderam que "uma característica fundamental das novas cadeias de suprimento é sua capacidade de ressocializar ou reespacializar alimentos, permitindo ao consumidor fazer novos julgamentos de valor sobre a conveniência relativa dos alimentos", com base no seu próprio conhecimento, experiência ou percepção.

A superação das dificuldades logísticas almejada quando da criação das redes ainda se apresenta como gargalo da comercialização, necessitando de esforços e de debates coletivos (redes, entidades representativas, ATER e demais organizações sociais), com vistas à construção de estratégias, ferramentas e inovações que permitam otimizar e/ou reduzir os custos logísticos.

Ainda relacionadas aos aspectos mercadológicos, as redes apontam que a existência de marca coletiva dos alimentos produzidos pela agricultura familiar contribui ou contribuiria para o acesso aos mercados institucionais. No entanto, dentre as redes pesquisadas, apenas a rede tipo *bottom-up* (horizontal) opera com marca própria para toda a linha de produtos que comercializa. As demais utilizam várias marcas e, muitas vezes, marcas oriundas das cooperativas singulares associadas, as quais, por sua vez, utilizam as marcas pertencentes aos seus associados.

Observa-se nas redes pesquisadas que a utilização de marca coletiva própria da rede ocorre integralmente na Rede Horizontal formada pela Nossa Terra e parcialmente na Rede Vertical através da Cecafes e Unicooper, as quais utilizam a estratégia de uso de uma marca "guarda-chuva". Ou seja, não implica a substituição e/ou anulação da marca de origem (seja da cooperativa singular ou do agricultor produtor). No entanto, apenas a Cecafes utiliza marca comercial (Grancoop) específica para alguns produtos comercializados, mas a maioria dos produtos utilizam outras marcas de origem. As demais referenciadas utilizam a marca institucional (Nossa Terra e Unicooper); a Nossa Terra prioriza o uso da marca própria, enquanto a Unicooper utiliza para alguns produtos que são manufaturados pela própria rede.

A incógnita sobre as redes utilizarem uma marca coletiva ou não é objeto de um ancestral debate sobre os papéis e objetivos em torno da formação das redes. O receio da perda da identidade individual característica da autonomia resguardada para as cooperativas singulares quando associadas às centrais é posta por muitos autores como uma barreira ao desenvolvimento das redes (KOZEN e OLIVEIRA, 2015; CASAROTTO e PIRRES, 2001; WOITCHUNAS, 2009). Já para alguns autores, como Barbosa (2007) e Paré (2010), não preservar a identidade individual significaria direcionar a formação de redes no modelo *Top-down*, no qual as cooperativas singulares participariam como fornecedores de um grande empreendimento (empresa-mãe). Nesse modelo, toda a estratégia é centrada na empresa-mãe, deixando vulnerável o restante da cadeia caso ocorram mudanças políticas que afetem este tipo de mercado.

Se, por um lado, a anulação da marca de origem (do agricultor ou da cooperativa singular) impele ao enfraquecimento da autonomia das cooperativas associadas, por outro, a miscelânea de marcas interfere na percepção que o consumidor tem dos produtos ou do fornecedor (rede).

O que pode ser considerado para a tomada de decisão referente à utilização ou não das marcas é a estratégia e o posicionamento de mercado definido pela rede, isto é, conhecer e definir o mercado de atuação (para quem vai vender? mercado institucional, varejo, atacado), definir a praça (onde vai comercializar? região, capitais, litoral, estado, país), elencar os canais de venda (*e-commerce*, *delivery*, serviços de *catering*, loja própria) e construir a imagem elencando os valores agregados aos produtos, os quais a rede entregará aos clientes e consumidores (identidade verbal e visual).

É importante destacar que as marcas têm o papel de facilitar escolhas e encantar. A aplicação de técnicas de *design* na elaboração, seja de marcas ou embalagens cada vez mais *cleans* e sustentáveis, com apelos aos aspectos culturais, territoriais, sociais e ambientais, é uma tendência que vai ao encontro das mudanças de comportamento dos consumidores. Cada vez mais as pessoas valorizam o consumo com significado, substituindo o preço pelo valor. Nesse sentido, o *branding* (construção da marca) necessita considerar a essência (inspiração) de origem e a mudança cultural das classes.

A segmentação do público-alvo por idade e classe social, vista antes como etapa importante, não faz mais sentido frente às tecnologias da informação e as transformações societais, uma vez que a segmentação atual é composta por grupos que dividem hábitos e estilos de vida semelhantes.

Nesta arena que compõe as estratégias de *marketing*, as redes pesquisadas apresentam pouca inovação. Isso ocorre pelo fato de centrarem a comercialização nos mercados institucionais (órgãos públicos) para os quais, possivelmente, os aspectos relacionados à gestão da marca influenciam pouco ou não influenciam na efetivação da comercialização, pois esse mercado se regra por normas legais e não pelas construídas com base no comportamento do consumidor.

O conceito de *embeddedness* (imersão) de Karl Polanyi apresenta os valores não econômicos que influenciam o processo de tomada de decisão ao fazer uma compra, critérios que, colocando valores estritamente econômicos de lado, valorizam outros componentes sociais relacionados aos sistemas alimentares, conforme aponta o trabalho de Granovetter (1985).

Portanto, para que as redes possam atuar em outros mercados (varejo, *e-commerce*, *delivery*, *catering*, dentre outros), as estratégias de *marketing* e as etapas de *branding* tornam-se imperativos frente à percepção dos clientes e consumidores para que eles decidam pelos produtos das cooperativas em detrimento a outros que o mercado oferece.

Até o momento (setembro de 2021), não se verifica escassez de oferta de alimentos no Brasil derivada da pandemia causada pelo Covid-19, que iniciou ainda em 2020. Nesse sentido, poder-se dizer que a pandemia não está afetando o setor alimentar. No entanto, já foram registrados problemas de distribuição e logística, além de contaminações de trabalhadores nas unidades de processamento. Além disso, conforme mencionado por Schneider *et al.* (2020), não foram poucos os agricultores que "deixaram de colher sua safra porque não havia

para quem vender, uma vez que muitos dos compradores suspenderam as compras ou até mesmo o acesso aos espaços usuais de venda (feiras livres e outros) foram proibidos".

Além disso, a suspensão imediata das aulas acabou desestruturando as compras do PNAE, repercutindo negativamente na agricultura familiar. Tal situação foi amenizada pela publicação da Resolução nº 02/2020 do Ministério da Educação (MEC), que autoriza, em caráter excepcional, a distribuição de gêneros alimentícios adquiridos via PNAE às famílias dos alunos.

A pandemia acelerou uma transformação que já estava em curso: o ingresso da agricultura familiar nos mercados digitais que se expandem pelo mundo afora e representam um canal de vendas importante em tempos de pandemia da Covid-19 (SCHNEIDER *et al.*, 2020). Atrelado a isso está o fato de que a reabertura dos mercados locais não foi acompanhada da retomada do número de consumidores, uma vez que a população tem evitado comparecer a esses mercados. E isso, conforme constatado por Schneider *et al.* (2020, on-line), tem "levado os agricultores a readequar os volumes de produção e a adotar novas dinâmicas de comercialização por meio de plataformas digitais e do uso de redes sociais, gerando um aumento expressivo nas compras virtuais".

O ingresso nos mercados digitais (tais como os aplicativos para *smartphones*, plataformas de compras virtuais e redes sociais como o *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*) está associado à busca de novas (re)conexões entre a produção e o consumo de alimentos. Esse modelo de comercialização é o que a literatura tem chamado de cadeias curtas agroalimentares ou mercados de proximidade (WILKINSON, 2008), e a pandemia, de certa forma, está evidenciando a capacidade dos AFs abastecerem a sociedade com alimentos frescos e sustentáveis, favorecendo as dietas saudáveis, "podendo se constituir uma 'nova narrativa' para eles, que fuja da antiga do 'mais alimentos' ('AF produz 70% dos alimentos do país'), para uma nova, que é a de alimentar a sociedade com comida de qualidade" (GAZZOLA; AQUINO, 2020, p. 28).

A partir das lições aprendidas na passagem da pandemia, Schneider *et al.* (2020, on-line) aponta que o nosso sistema alimentar atual é falho e vulnerável, pois, pelo lado da oferta, "muitos pequenos agricultores familiares não puderam vender seus produtos e manter os meios de vida de suas famílias" e, pelo lado da demanda, "pelo fato de fazer chegar a comida quase que exclusivamente àqueles que podem pagar por ela".

Eixo 2 – Governança e Gestão

O Eixo 2 dos fatores impulsionadores engloba as afirmativas relacionadas à governança e gestão das redes. E implica a tomada de decisão dos gestores das redes no que tange aos aspectos administrativos e operacionais, tais como a definição do organograma organizacional (níveis hierárquicos internos), a implementação de fluxos e procedimentos administrativos e operacionais eficientes e a capacidade de inovação relacionada ao desenvolvimento de *portfólio* com os produtos ofertados pela rede.

Nesse sentido, a pesquisa apontou que a formação de redes aumenta a capacidade de inovação, desenvolvimento e inserção de novos produtos nos mercados institucionais, uma vez que, ao obter economia de escala para acessar mercados maiores, consegue dialogar com os compradores e negociar a inserção de novos produtos. Isso se baseia no relacionamento de confiança e na credibilidade conquistada devido às históricas experiências mercadológicas.

Além da credibilidade e da confiança depositada nas redes pelos compradores, a pesquisa apontou que a atuação em rede ajuda política e institucionalmente a pressionar e/ou acumular esforços visando à manutenção e/ou à criação de políticas públicas estruturantes, tais como o PAA e o PNAE.

A consolidação (ou não) dessas políticas depende do seu potencial operacional, ou seja, depende da capacidade de organização dos agricultores para atender a demanda desses mercados, como a estruturação de redes. De um lado, pode-se inferir que o acesso a esses mercados constitui-se como uma ameaça de elevado risco; de outro, pode-se afirmar que se constitui como um fio condutor ao acesso dos agricultores a mercados maiores, podendo – ou não – manterem-se nesses mercados ao longo do tempo.

Sob esse aspecto, apenas três cooperativas de duas redes distintas comercializam para o varejo através de pontos de venda (loja própria) e *delivery*. Para a consolidação destas redes, o acesso a outros mercados que não os institucionais representa longevidade, permanência no mercado. Fato esse que, se descuidado, afeta o grau de confiança depositada na rede pelas cooperativas e agricultores que dela participam.

Eixo 3 – Estratégia e Reputação

O Eixo 3 dos fatores impulsionadores engloba as afirmativas relacionadas às estratégias utilizadas para o desenvolvimento das relações inter e intracooperativas. Engloba, portanto, os instrumentos utilizados para estreitar os laços de confiança entre os associados e suas singulares, entre as singulares e suas centrais e entre as singulares e seus parceiros de negócios. Além disso, contempla os aspectos relacionados ao estilo de liderança dos gestores e as formas pelas quais influenciam na reputação e na credibilidade da rede perante as partes interessadas (stakeholders).

Nesse sentido, a pesquisa apontou que as redes desenvolvem e estreitam os laços intracooperativos com as cooperativas associadas e entre as outras redes existentes (intercooperativos). Do mesmo modo, constatou que a liderança da rede é responsável pelo nível de confiança e de credibilidade das cooperativas associadas em relação à rede. Essa liderança pode influenciar na reputação e na credibilidade da rede perante os *stakeholders* (órgãos compradores, outras redes e cooperativas associadas, agricultores fornecedores, entidades representativas da sociedade civil, dentre outros). Neste quesito, cabe ressaltar que o oportunismo vigente nos mercados tradicionais também cerceia os mercados institucionais, no qual a disputa por "territórios" e espaços de comercialização (órgãos compradores) interfere no diálogo e na afinidade entre as cooperativas participantes de uma rede e entre as redes.

Dentre as estratégias de operacionalização pesquisadas, o desenvolvimento das cadeias produtivas "dentro da porteira" através do planejamento e da organização da produção da matéria-prima para atender a demanda dos mercados institucionais é apontado como um dos fatores impulsionadores da formação das redes. No entanto, apenas uma das redes pesquisadas executa na prática essa estratégia ao operar através de um modelo de rede horizontal "puxado para trás" (*backintegration*). Iniciativa semelhante vem sendo implementada por uma das cooperativas centrais que faz parte do *cluster* 1 – Rede Vertical no que tange à produção orgânica. Por enquanto, o modelo horizontalizado é o que permite obter maior capacidade de inovação e desenvolvimento de novos produtos, pois redireciona a demanda dos mercados para "dentro da porteira" ao envolver-se com êxito no planejamento e na organização da produção da matéria-prima (CASAROTTO e PIRES, 2001).

Apesar de todas as redes afirmarem a importância dessa estratégia, a maioria ainda não conseguiu adentrar na matriz produtiva e construir planos de cultivo junto aos agricultores de forma a realizar a *backintegration* e atender ao objetivo macro das redes: promover mudança na matriz produtiva consolidada na produção de *commodities* diversificando para a produção de alimentos e/ou a agregação de valor à matéria-prima. Além do objetivo macro de promover a mudança na matriz produtiva, as redes operam com o objetivo de remunerar melhor a matéria-prima e/ou os produtos na origem (agricultor). No entanto, ainda são incipientes as políticas adotadas pelas redes para viabilizar esse objetivo devido à complexidade operacional desencadeada pela comercialização nos mercados institucionais.

A variância de preços praticados nesses mercados e a cauda longa (cooperativa central – cooperativa singular – agricultor associado) desenhada pela atuação das centrais dificultam a implementação de uma política de preços para os produtos originados do agricultor de acordo com os preços praticados na venda. No entanto, outro ponto relevante é quanto ao destino dos excedentes ou perdas gerados no exercício financeiro depois de cobertos os custos operacionais e pagos os fatores trabalho e capital. O excedente, denominado "sobras", corresponde à parte que "sobrou" do exercício para ser pago no seu final, isto é, o resultado operacional da rede (positivo ou negativo). Esse resultado deve ser destinado integralmente ao fator trabalho, ou seja, devolvido aos associados na proporção de suas operações. Se houverem prejuízos (uma "perda"), primeiramente, seria absorvida pelas "reservas" e, depois, caso elas não a suprirem, integralizada pelos associados (SCHNEIDER, 2019).

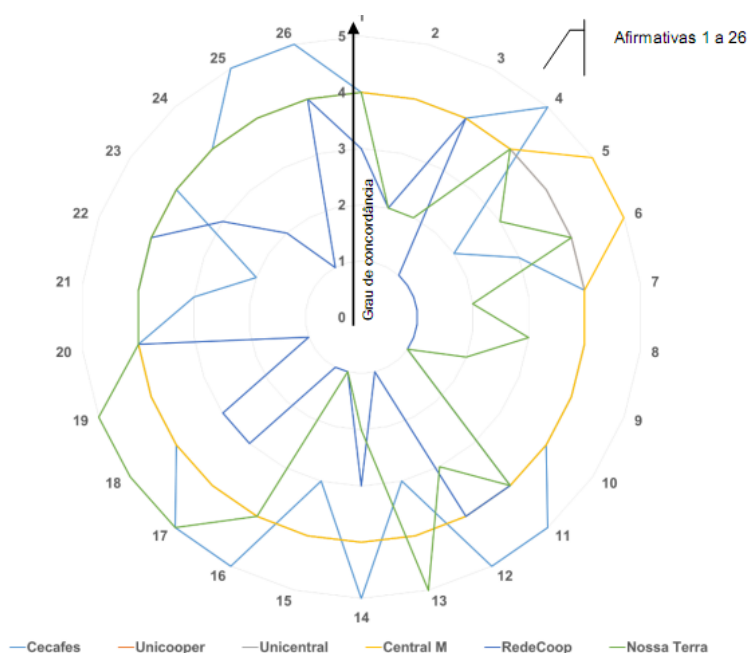
Contudo, as redes pesquisadas comumente optam por alocar as sobras ou as perdas dentro da própria rede através de capital de giro, sob cotas-partes ou, ainda, realizam alguns investimentos necessários. Quanto às perdas, geralmente são compensáveis nos próximos exercícios através das receitas geradas. Estabelecer mecanismos de distribuição das sobras às cooperativas associadas ou até mesmo chegar aos agricultores constitui-se uma forma de fidelização ou recompensa sob o ponto de vista dos associados.

Outro fator impulsionador destacado pelas redes é o relacionamento positivo com os movimentos sociais e/ou sindicais que contribuem para pressionar e/ou acumular esforços para a concepção de novas políticas públicas e/ou efetivar alterações necessárias nas políticas públicas voltadas para a agricultura

familiar. Esse "tecido social" é mantenedor das relações construídas a partir do capital social (agricultores), as quais culminaram na formação das redes, ou seja, exerceram e exercem influência tanto nas estratégias que vêm sendo utilizadas quanto na "visão de futuro" das redes.

ANÁLISE DOS FATORES RESTRITIVOS DAS REDES DE COOPERATIVAS

Este tópico apresenta os principais fatores restritivos das redes de cooperativas considerando a variância das respostas às afirmativas postas no questionário remetido às redes, as quais estão apresentadas através de um gráfico radial. Trata-se do Gráfico 11), no qual é possível observar o comportamento de dados multivariáveis de forma bidimensional, contendo duas variáveis quantitativas representadas em eixos que partem de um mesmo ponto.

Gráfico 11– Análise das respostas (1 a 26) sobre os fatores restritivos das redes quanto ao grau de concordância

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Gráfico 11 apresenta as respostas das redes às afirmativas que estão enumeradas na extremidade do círculo (1 a 26), as quais correspondem às afirmativas apresentadas na Tabela 16 e são representadas por linhas que partem do centro (número 1 = discordo totalmente) para a extremidade do círculo (número 5 = concordo totalmente) e que representam o grau de concordância referente às afirmativas postuladas.

Nesse sentido, através do Gráfico 11, diferentemente dos fatores impulsionadores apresentados no gráfico 10, observa-se uma assimetria nas respostas no que tange aos fatores que restringem a formação das redes. Essas discordâncias e incompatibilidades ocorrem devido a existência de distintas tipologias de redes que utilizam estratégias distintas para a atuação mercadológica. Aliado a isso, é importante ressaltar que cada uma das redes pesquisadas surgiu por motivos e necessidades distintas.

O gráfico apresenta assimetria na maioria das respostas das afirmativas, sendo que a RedeCoop e a Nossa Terra apresentam os menores graus de concordância, entre o 1 e 2, o que significa que estas redes discordam total ou parcialmente daquelas afirmativas que as outras redes apontaram como sendo de níveis 3, 4 ou 5 de concordância. Essas dessemelhanças nas respostas sinalizam que o agrupamento de *clusters* ocorreu corretamente, mostrando que existem diferenças entre as estruturas de redes de cooperativas pesquisadas.

Ao utilizar a moda como medida de tendência central, encontra-se o valor mais frequente de um grupo de valores observados. Nesse sentido, é possível constatar, a partir das respostas, aquelas afirmativas que obtiveram maior concordância, variando de 1 a 5 e, a partir das que obtiveram maior nível de concordância, é possível identificar os principais fatores restritivos das redes de cooperativas, os quais são explanados na sequência.

Eixo 1 – Vantagens competitivas e mercadológicas

O Eixo 1 dos fatores restritivos engloba as afirmativas relacionadas às vantagens competitivas e mercadológicas, tais como a economia de escala, a regularidade na oferta e os 4 Ps do *marketing* (preço, praça, produto e promoção).

Um dos principais desafios das organizações, no conceito de Porter (1989), é possuir uma estratégia competitiva. Paré (2010) comenta que o conceito de

competitividade está muito atrelado à estratégia empresarial e é compreendida como uma constante busca por oportunidades de crescimento econômico.

Nesse sentido, preceitos competitivos, como a capacidade de escala e o volume de oferta de alimentos, ainda são limitados e irregulares (produtos com sazonalidade) para os produtos da agricultura familiar. Além de ser um fator restritivo, é um gargalo que pode ser equacionado com a *backintegration* ou minimizado com políticas internas de assistência técnica, ou seja, desenvolvimento, implantação e acompanhamento de planos de cultivo junto aos agricultores fornecedores. Além disso, a falta de diversidade no *portfólio* de produtos dificulta a *performance* mercadológica das redes.

Quanto aos preços praticados nos mercados institucionais, apenas as centrais relatam ser defasados e/ou não possuírem margem suficiente para bancar a distribuição através da rede (entregas ponto a ponto). Para as demais redes, os preços são compatíveis com os dispêndios financeiros envolvidos. Nesse ponto, pode-se assinalar que a terceirização de serviços, como os de agroindustrialização e logísitica, se revertem na redução de custos operacionais, tal como ocorre na Rede Horizontal.

Todas as redes relatam que enfrentam dificuldades de prospecção e abertura de novos mercados (institucionais e privados) e que a ausência de "marca coletiva" e/ou identidade própria contribui para essa dificuldade. Outro fator restritivo apontado é que a rede contribui pouco ou não contribui na otimização dos custos logísticos e de comercialização e nos custos administrativos das cooperativas associadas relacionados à operacionalização dos mercados institucionais. Apenas a Associação de Cooperativas discorda dessa afirmativa pois não possui esse objetivo.

Conforme já discutido, os custos logísticos embarcados na comercialização para os mercados institucionais constituem-se um dos principais gargalos enfrentados pelas redes de cooperativas. Isso ocorre porque as entregas são realizadas em diferentes pontos, onde se localizam os consumidores finais (alunos, presidiários, militares, dentre outros) e não na sede dos órgãos compradores, tais como o Ministério da Defesa, a Marinha, a Aeronáutica, as prefeituras, dentre outros. Além da quantidade dos pontos de entrega, deve-se considerar a periodicidade da entrega devido à perecibilidade de alguns alimentos, tais como leite pasteurizado, carnes, frutas e hortaliças, o que, aliado à falta de estrutura de

armazenamento nos estabelecimentos consumidores, eleva ainda mais os custos logísticos das redes de cooperativas.

No entanto, ressalta-se que o objetivo macro das redes é viabilizar a comercialização nos grandes centros consumidores, muitas vezes distantes da sede das cooperativas singulares associadas e os custos dispendidos para acessar esses mercados são retidos pela própria rede. Nesse sentido, as cooperativas singulares associadas não se beneficiam da otimização dos custos logísticos, de comercialização e administrativos necessários à operacionalização das redes, mas se beneficiam das receitas da ampliação das vendas nesses mercados garantidos.

Neste ponto, vale mencionar que a maioria das 49 cooperativas singulares que participam destas redes se encontra em municípios com baixo índice populacional, revertendo-se em demanda local limitada. A participação destas cooperativas nas redes é uma ampliação mercadológica importante para a viabilidade econômica dos agricultores envolvidos, podendo ser determinante à mudança da matriz produtiva destes. Os mercados institucionais, contudo, serão melhor aproveitados quando percebidos como complementares e com uma forma de garantir, por um período de tempo, a sustentabilidade da rede que necessita seguir na construção de novos canais para escoar a produção e diluir os riscos.

Eixo 2 – Governança e Gestão

O Eixo 2 dos fatores restritivos engloba as afirmativas relacionadas à governança e à gestão das redes, o que implica a forma pela qual as redes são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre gestores, funcionários, cooperativas associadas, fornecedores e compradores, passando pelas instâncias de administração, direção e órgãos de controle.

Um dos fatores restritivos da formação das redes é a dificuldade em (re)distribuir aos agricultores fornecedores as sobras e/ou as receitas financeiras oriundas da comercialização nos mercados institucionais. A dificuldade em distribuir equitativamente as sobras resultante da comercialização do exercício (anual) às cooperativas associadas pode ser explicada pela cadeia longa (do agricultor ao consumidor) estabelecida e que dificulta o fluxo de comunicação e retroação (*feedback*) e impactam no nível de confiança dos agricultores na rede.

Outro fator que motiva a desconfiança na desenvoltura da rede é as deficiências e/ou a ocorrência de falhas na operacionalização dos aspectos burocráticos

inerentes ao acesso nos mercados institucionais (acompanhamento dos editais de chamadas públicas, elaboração de projetos de venda, controle do limite de DAP, emissão de notas fiscais, etc.).

As centrais apontam como um fator restritivo a falta de infraestrutura própria para a agroindustrialização e/ou manufatura de matéria-prima. Já as demais redes pesquisadas discordam totalmente dessa afirmativa, pois a rede que atua através do modelo horizontal acessa os mercados com um *portfólio* de produtos com marca própria e agroindustrializados/manufaturados através da infraestrutura de terceiros. E a rede de negócios (Associação de Cooperativas) não possui como objetivo efetivar a comercialização, mas apenas o de articular/aproximar quem compra de quem vende.

Sobre esse aspecto, vale salientar o debate levantado por Schneider (2019) quando enfatiza que a acumulação de capital pelo sistema cooperativo poderia parecer um "desvirtuamento" do modelo, elevando-se as condições de concorrências com os grandes conglomerados capitalistas e prenunciando o surgimento de novos monopólios. De certa forma, é correta tal afirmação, uma vez que o capital imobilizado, por exemplo, pelas "grandes" cooperativas agropecuárias permite-lhes concorrer dentro de espaços mercadológicos acirrados. No entanto, tal modelo de cooperativa estabelece contradição ao seu princípio fundador: a primazia do trabalho sobre o capital, não cabendo neste arcabouço o intermediarismo citado por Limberger (1996).

Algumas barreiras surgem com a implementação de melhores e mais apropriadas práticas de governança em redes, tais como o conflito com os interesses dos gestores, hostilidades culturais dos gestores às denúncias de práticas questionáveis, bem como o hábito de comportamentos autocentrados. Nesse sentido, o egocentrismo e as vaidades pessoais dos gestores das redes e/ou das cooperativas associadas foram apontados por unanimidade como fatores restritivos da formação, atuação e desenvolvimento das redes.

O conflito de interesses (individual x coletivo) dos gestores da rede e/ou das cooperativas associadas dificulta o relacionamento inter e intracooperativo (PARÉ, 2010). Da mesma forma, Kozen e Oliveira (2015) mencionam o individualismo e o oportunismo como um dos fatores restritivos do desenvolvimento das organizações. Em relação ao conflito de interesses, pode-se trazer a ideia da imersão social e econômica dos gestores na rede, originada a partir do conceito de *embeddedness* de Polany (1957) e Granovetter (1985), a qual está estreitamente

vinculada ao oportunismo. Quanto mais imerso e comprometido estiver o gestor na rede, menos propenso ele estará a se comportar de maneira oportunista, isto é, colocando objetivos particulares acima dos coletivos.

Outro fator ressaltado é a existência de competição e/ou disputas internas (entre as cooperativas associadas e outras redes) pela preferência na comercialização de determinados produtos. A falta de vontade de cooperar e/ou a dificuldade em estreitar os laços intercooperativos prejudica o desenvolvimento da rede. É importante ressaltar que as redes se encontram em ambientes com elevado grau de competição interna, As causas envolvem: a carência de um regimento interno; uma regulação clara em relação à área geográfica e/ou mercadológica de atuação (cooperativas invadem negócios de outras cooperativas locais ou das que já acessavam determinado mercado anteriormente); a combinação da oferta de muitos produtos em uma mesma cooperativa; a falta de confiança da cooperativa singular na rede da qual faz parte.

Por último, a pesquisa apontou a insuficiência de qualificação profissional dos gestores em Administração e/ou áreas afins como um fator restritivo do desenvolvimento das redes. Dialogando com Schneider (2003, p. 236), "não se nega a importância do capital no processo produtivo, mas nas cooperativas ele passa a ser um instrumento" para a realização dos objetivos comuns quando da sua formação.

Paré (2010, p. 66) comenta, nesse sentido, que "a visão da cooperativa como empresa não é necessariamente ruim e da mesma forma, a adoção de uma administração profissional", pois é em função da falta de uma gestão eficiente e qualificada que as cooperativas não alcançam o sucesso econômico e social desejado. O fracasso das cooperativas não se deve à falta de espírito cooperativo, mas, sim, à falta de visão empresarial e de conhecimento de mercado porque "quando a cooperativa fracassa como empresa econômica, fracassa, igualmente, sua pretendida projeção social e humana" (SCHNEIDER, 1994, p. 7).

Cabe ressaltar que a profissionalização é uma determinante constante para a eficácia gerencial, uma vez que as ferramentas, metodologias e atitudes demandadas do gestor alteram-se com o tempo. A área Gestão de Pessoas, por exemplo, é constantemente redimensionada, e apropriar-se de tais conhecimentos é condicionante para o sucesso das organizações, bem como das cooperativas e redes, pois, sem as pessoas, qualquer processo ou tecnologia não funcionaria.

Eixo 3 – Estratégia e Reputação

O Eixo 3 dos fatores restritivos engloba as afirmativas relacionadas às estratégias adotadas para manter a reputação e a credibilidade da rede perante os *stakeholders* (órgãos compradores, outras redes e cooperativas associadas, agricultores fornecedores, entidades representativas da sociedade civil, dentre outros).

Etimologicamente, *reputação* vem da palavra latina *putus*, que significa puro, sem mistura. Zelar por uma reputação, portanto, quer dizer dedicar-se a algo ligado à pureza. O tema da reputação corporativa tem sua abordagem no meio acadêmico no início da década de 1990, com o artigo de Fombrun e Shanley (1990). Nesse sentido, as pessoas constroem suas reputações agindo dentro de regras que representam seu *marketing* pessoal.

Nessa acepção, a informalidade e/ou a insuficiência de procedimentos internos padronizados, regimentos, códigos de ética, políticas internas e/ou outras estruturas de governança definidas dificultam o relacionamento e a confiança das associadas nas redes, bem como a falta de ferramentas que proporcionem transparência nas ações desenvolvidas e falta de divulgação das estratégias implementadas.

Do mesmo modo, a falta de planejamento estratégico (missão e visão de futuro) impacta a confiança das cooperativas associadas em relação à atuação da rede ao longo do tempo e à falta de avaliação de desempenho. E a análise da evolução da rede dificulta o aprendizado organizacional e impacta na credibilidade da rede perante suas associadas. Nesse sentido, as cooperativas creditam aos mercados institucionais a motivação da formação das redes, contudo a dependência econômica gerada por eles afeta a credibilidade da rede.

Cabe mencionar que as indagações levantadas por João Salazar Leite no livro "Cooperação e Intercooperação", de 1982, ainda permanecem atuais e sugerem que as relações sociais sob as quais se desenvolvem os laços intercooperativos são determinantes para o êxito das redes. Afinal, para que servem tantas cooperativas se não houver o estabelecimento de laços associativos e econômicos entre elas? Do mesmo modo, para que falar no setor cooperativo formando uma teia, se suas unidades constituintes não estão conscientizadas do papel que têm a desempenhar para sua concretização e seu desenvolvimento? E, enfim, para que falar de milhares de associados se eles não estão cooperativamente ativos e conscientes? (LEITE, 1982).

Da mesma forma, o historiador Emiliano Limberguer (1996) discorre sobre o papel socializante das cooperativas e o seu papel de superação do intermediarismo, ou seja, da ação intermediária entre produção e consumo (LIMBERGUER, 1996). É necessário, nessa perspectiva, compreender o cooperativismo como resultado de um movimento de ideias e experiências acumuladas historicamente pelos próprios agricultores. No entanto, dimensionar estrategicamente os cenários e implementar estratégias condizentes com o movimento de mercado demanda constante profissionalização dos gestores, distanciando-os das técnicas de produção de encontro às técnicas gerenciais e administrativas.

Sobre esses argumentos, as redes pesquisadas poderiam definir estratégias para se aproximarem do capital social a fim de reestabelecer os laços sociais originais. É o que defendem Bostman e Rogers (2011) quando sinalizam que a sociedade, diante de graves desafios, começou a realizar uma mudança do individualismo em direção à redescoberta do bem comum, sendo este o fio condutor da cooperação. Isso significa que sem estar identificado com o bem comum ou coletivo, não haverá cooperação. Manter o capital social ativo e consciente de sua participação é fundamental para a confiança e o êxito destas redes e do sistema cooperativo.

PROPOSIÇÕES DE INDICADORES PARA OS FATORES RESTRITIVOS APRESENTADOS

No intuito de contribuir com a aprendizagem organizacional e o fortalecimento das redes pesquisadas, visando minimizar os efeitos dos fatores restritivos apresentados, propôs-se um conjunto de indicadores para avaliar o desempenho organizacional das redes em cada um dos eixos abordados anteriormente.

A partir da máxima de Druker, "o que pode ser medido, pode ser melhorado", a utilização de indicadores de desempenho (*KPI – Key Performance Indicator* da sigla em Inglês) vem sendo utilizada pelas organizações para auxiliar aos gestores na tomada de decisão, bem como a fim de apresentar resultados para a sociedade, tópicos esses amplamente estudados por diversos autores, como Porter (1989; 1992), Hamel e Prahalad (1995), Kaplan e Norton (1997), dentre outros.

Considerando que as redes podem avançar na utilização de ferramentas de gestão com o objetivo de gerar confiança e credibilidade nas tomadas de decisão

e melhorar a comunicação e a transparência na gestão, o conjunto de indicadores propostos pode: gerar informação para a gestão; facilitar a análise dos resultados alcançados; monitorar as estratégias definidas para o alcance das metas; produzir informação para a aprendizagem organizacional, permitindo analisar a evolução das redes ao longo do tempo.

Eixo 1 – Vantagens competitivas e mercadológicas

A fim de propiciar uma abordagem mais detalhada, o Eixo 1 foi subdividido em duas subáreas: a) Indicadores financeiros; b) Indicadores de Clientes (ou de mercado), os quais consistem em oferecer números que possam avaliar o desempenho das redes quanto à viabilidade econômica e aos aspectos mercadológicos.

a) Indicadores financeiros:
   - ✓ Índice de receitas;
   - ✓ Índice de despesas;
   - ✓ Índice de lucro ou prejuízo;
   - ✓ Índice de lucratividade;
   - ✓ Índice de giro médio de estoque;
   - ✓ Índice de satisfação dos associados com a comercialização;
   - ✓ Prazo de recebimento de vendas;
   - ✓ Prazo de pagamento às associadas;
   - ✓ Receita gerada por novos produtos;
   - ✓ Vendas;
   - ✓ *Ticket* médio (faturamento/volume de vendas);
   - ✓ Rentabilidade (retorno/capital empregado);
   - ✓ Custos fixos;
   - ✓ Custos variáveis;
   - ✓ Nível de endividamento (total passivo/total ativo);
   - ✓ Índice de liquidez corrente (ativo circulante/passivo circulante);
   - ✓ Índice de liquidez imediata (disponível/passivo circulante);
   - ✓ Índice de liquidez geral = (ativo circulante + realizável a longo prazo) / (passivo circulante + passivo não circulante);
   - ✓ Índice de cobertura de juros (lucro antes dos juros - ebit /despesas com juros);

- ✓ Margem operacional (resultado operacional / receita líquida das vendas);
- ✓ Capital de giro disponível;
- ✓ Capital social total;
- ✓ Capital social por associada;
- ✓ Vendas por agricultores fornecedores;
- ✓ Vendas por cooperativa associada;
- ✓ Retorno Sobre o Investimento (ROI) em %)= (ganho obtido – valor do investimento inicial) / valor do investimento inicial x 100.

Embora não haja um padrão para o retorno obtido de investimentos realizados pelo empreendimento, entende-se que quanto maior o ROI, melhor. Mas é importante destacar que nem sempre as ações mais lucrativas são as ideais. Muitas vezes há ganhos de competitividade ou longevidade, que são aspectos difíceis de mensurar.

b) Indicadores de Clientes:
- ✓ Número de associados (PF e PJ);
- ✓ Índice de participação das associadas na rede;
- ✓ Fatia de mercado (*Market Share*);
- ✓ Vendas por cliente;
- ✓ Número de agricultores fornecedores;
- ✓ Receitas por região ou território;
- ✓ Vendas efetivas / número de contratos;
- ✓ Índice de satisfação das associadas;
- ✓ Índice de satisfação dos clientes;
- ✓ Taxa de amplificação (interação do público com as redes sociais);
- ✓ Custo de Aquisição do Cliente (CAC) em R$ = investimento totais em *marketing* e vendas / número de novos clientes conquistados;
- ✓ *Lifetime Value* (LTV) ou "valor do ciclo de vida": representa o quanto cada cliente realmente vale para os negócios, considerando as várias compras que o cliente realiza ao longo do seu ciclo de vida. LTV = valor médio das vendas x quantidade de vezes que o cliente comprou x tempo do ciclo de vida do cliente como comprador.

É essencial que o LTV esteja sempre acima do CAC, isto é, que o valor dos clientes esteja sempre acima dos custos para a sua aquisição. Caso contrário, o empreendimento gerará prejuízo, apresentando mais saídas que entradas no caixa.

Para melhorar ou manter um bom resultado com esse indicador, é essencial otimizar o nível de satisfação e lealdade dos clientes, investindo em estratégias de retenção de clientes e avaliando periodicamente o percentual de clientes promotores da marca. Trazendo para o contexto mercadológico das redes de cooperativas nos mercados institucionais, lê-se como "clientes" os órgãos compradores, tais como escolas, prefeituras, hospitais, forças armadas, dentre outros. Muito embora esses mercados sejam de certa forma "garantidos" por vontade de lei específica, a preocupação com a satisfação dos clientes aplica-se de tal modo como se os clientes fossem outros.

Eixo 2 – Governança e Gestão

Os indicadores propostos para este eixo visam dar suporte às tomadas de decisão dos gestores das redes, bem como permitir a melhoria contínua dos processos internos e fluxos administrativos, visando alcançar a eficácia organizacional.

c) Indicadores de processos internos:
   - ✓ Sobras ou perdas;
   - ✓ Distribuição proporcional às operações realizadas das sobras ou perdas;
   - ✓ Custos administrativos/resultados;
   - ✓ Custo de erros administrativos;
   - ✓ Investimento P&D/total de investimentos;
   - ✓ Tempo de atendimento de pedidos;
   - ✓ Eficiência: comparação dos resultados obtidos com os esperados;
   - ✓ Eficácia: comparação dos resultados obtidos com os recursos utilizados no processo (fazer mais com uma quantidade menor de recursos);
   - ✓ Qualidade: comparação do que foi produzido com o total de produtos sem defeitos ou não conformidades;
   - ✓ Rentabilidade: relação do lucro e do investimento realizado;

- ✓ Nível do serviço das entregas: verificação do desempenho logístico adequado e do funcionamento eficiente da cadeia de suprimentos;
- ✓ Taxa de sucesso em vendas: verificação do percentual de contratos fechados por negociação;
- ✓ Índice de *turnover*: análise do índice de rotatividade de colaboradores, com verificação de possíveis problemas organizacionais;
- ✓ Clima organizacional;
- ✓ Índice de satisfação dos funcionários/colaboradores.

Além disso, é importante que as redes adotem todos os procedimentos e documentos relacionados aos aspectos legais do sistema cooperativista, em conformidade com a Lei Geral das Cooperativas (5.764, de 16 de dezembro de 1971) e com as demais legislações de ordem tributária, previdenciária, social e ambiental.

Nesse sentido, é importante a manutenção do Estatuto Social e alterações, do Livro de Atas e das Fichas de Matrículas das associadas. Além disso, ainda podem elaborar outros documentos de controle interno, tais como: Estrutura formal (organograma); Manual de Governança Corporativa; Manual de Cargos e Salários; Relatório de Gestão; Regimento Interno; Balanço Social; Regulamento de utilização do Fates (Fundo de Assistência Técnica e Social); Política de Responsabilidade Socioambiental; Política de Preços; Planejamento Estratégico; Manual de Conduta Ética nas Redes Sociais, dentre outros.

Eixo 3 – Estratégia e Reputação

O Eixo 3 – Estratégia e Reputação – configura-se como um dos mais importantes para o êxito da rede, uma vez que está relacionado à confiança e à credibilidade dos gestores das redes perante suas associadas e demais *stakeholders*, decorrendo daí a *coopetition*.

Putnam (2000) afirma que a incapacidade de cooperar para o proveito mútuo e/ou coletivo não é, necessariamente, decorrente da ignorância ou da irracionalidade, mas de condutas de caráter oportunista e da possibilidade de deserção (abandono do compromisso firmado). Sendo assim, na falta de compromisso mútuo confiável, cada indivíduo isoladamente prefere desertar, ou seja, atuar de maneira individualizada, tornando-se um oportunista.

No entendimento de Queiroz e Neto (2019), para ocorrer a cooperação, é preciso não somente confiar nos demais participantes da rede, mas também acreditar que se goza de sua confiança (reciprocidade). Portanto, em relações que exigem confiança e reciprocidade, como nas redes, os integrantes estão cientes do risco de descumprimento das regras e normas convencionadas coletivamente, e a entrada de novos integrantes precede de seus históricos de reputação, honestidade e confiabilidade.

Neste eixo, convém destacar as ferramentas utilizadas para a prestação de contas (transparência) e como as informações são divulgadas (comunicação) para as associadas e colaboradores. Há diferentes estratégias que vão depender do porte da rede, bem como do perfil das associadas, podendo ser utilizadas uma ou mais das seguintes ferramentas: Relatório de Gestão; Balanço Social; Assembleias; Reuniões das lideranças; Educação Cooperativa; *Site*; Mural; *E-mail*; *Facebook*; *WhatsApp for Business*; SMS; Jornal; Programa de Rádio; Reuniões anuais; Documentos impressos; *Releases* para a imprensa; *Instagram*; *Telegram*; Webconferências (via *Skype for Business*, *Slack*, GoToMeeting, *Microsoft Teams*, *Google Meet*, dentre outros).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de cooperativas pesquisadas despontam como estratégia de abastecimento e suprimento de alimentos nos mercados institucionais do RS no que tange, principalmente, à eficácia da gestão da cadeia de suprimentos. Essa estratégia visa suprir a demanda de tais mercados, dialogando com a abordagem de Wilkinson (2008), que aponta como um grande desafio a extensão mercadológica dos agricultores para além da rede social local, em que os agricultores têm que se adaptar às especificidades de um mercado impessoal que exige capacidade de escala, uniformidade e regularidade na oferta.

Ocorre a existência de seis redes de cooperativas atuantes no RS: 1) Cecafes; 2) Unicooper; 3) Unicentral; 4) Central Metropolitana; 5) RedeCoop; e 6) Nossa Terra. Essas redes estão aglomeradas em três *clusters* distintos: um formado pelas Cooperativas Centrais (Cecafes, Unicooper, Unicentral e Central Metropolitana), um formado isoladamente pela Associação de Cooperativas (RedeCoop) e um formado isoladamente pela Cooperativa Singular (Nossa Terra).

A formação destes *clusters* indica a existência de diferentes tipologias de redes: Rede Vertical, formada pelas cooperativas centrais; Rede Horizontal, formada pela cooperativa singular; e Rede de Negócios, formada pela associação de cooperativas.

Quanto aos fatores impulsionadores da formação de redes, pode-se concluir que existe maior simetria no eixo Estratégia e Reputação e divergências em algumas afirmativas dos eixos Vantagens Competitivas e Mercadológicas e Gestão e Governança. Já para os fatores restritivos, houve assimetrias aparentes para todos os eixos.

A partir dos fatores impulsionadores, pode-se inferir que o motor propulsor da organização das redes é a ampliação mercadológica através da prospecção e do acesso aos mercados, a ampliação da capacidade logística e a economia de escala quanto à regularidade e ao volume de oferta.

Os aspectos que restringem o desenvolvimento das redes relacionam-se à insuficiência de ferramentas e/ou práticas de governança. E envolvem os aspectos administrativos, operacionais e comerciais, o alto custo logístico embarcado nos mercados institucionais e a ocorrência de competição interna (*coopetition*), que, atrelados à ocorrência de comportamentos autocentrados por parte de alguns gestores, enfraquecem os laços cooperativos.

As principais contribuições da pesquisa da qual originou esta publicação são de natureza teórica e visam avançar as discussões relacionadas ao desenvolvimento das redes de cooperativas. Elas podem ser resumidas em quatro:

1) Identificação de fatores relevantes à dinâmica de funcionamento das redes de cooperativas, que podem ser impulsionadores ou restritivos, analisando-se o impacto de cada um no estabelecimento das relações intercooperativas;
2) Proposição, a partir destes fatores, de três tipologias distintas de redes, as quais podem servir de referência para tratar a temática. O perfil dos *clusters* identificados considera o relacionamento intercooperativo e aponta as práticas de gestão que corroboram (ou não) para o desenvolvimento do modelo de rede adotado;
3) Apresentação de três propostas de *frameworks*, a partir das distintas tipologias de rede, com o objetivo de apresentar um mapa conceitual para cada tipologia;
4) Análise dos fatores impulsionadores e restritivos, o que possibilitou discutir as semelhanças e dessemelhanças entre as redes, vinculando-as ao tipo de estrutura utilizada para a atuação mercadológica a fim de gerar uma *performance* econômica exitosa.

Além disso, a pesquisa aponta o amplo potencial mercadológico dos mercados institucionais como oportunidade e desafio. Esse potencial é (e só será) garantido por políticas públicas, as quais somente serão mantidas através da organização dos agricultores em cooperativas e redes que permitam suprir adequadamente a demanda desses mercados, não somente quanto a oferta de alimentos, mas que atendendo às especificidades, anseios e desejos desse mercado consumidor.

Fica evidente a proximidade do desenvolvimento das redes de cooperativas com a legislação que regulamenta os mercados institucionais. Afinal, todas as

redes acentuaram suas dinâmicas de atuação a partir de 2009, inicialmente com o PNAE e, a partir de 2015, com a abertura de novos mercados oportunizados por novas modalidades e mecanismos de acesso ao PAA.

Posto que os mercados institucionais sejam propulsores do surgimento e desenvolvimento das redes, o risco atrelado à dependência nesses mercados pode ser minimizado através de estratégias de inserção nos mercados tradicionais (privados), seja através dos mercados digitais (*e-commerce*, *delivery*), seja através de loja própria (ponto de venda) ou serviços de *catering*.

A aplicação dos recursos e das ferramentas de *marketing* digital devem cada vez mais estabelecer uma nova dinâmica na construção dos mercados, deixando de ser apenas uma alternativa atrelada às condições impostas pela pandemia Covid-19, mas se colocando como uma reinvenção no modo tradicional de gerir os canais de venda e na construção de relacionamento com os consumidores. Isso porque os consumidores esperam criar uma conexão com as marcas através do consumo de conteúdo que geram valor para eles.

As especificidades e os atributos (cultural, territorial, social, ambiental, dentre outros) pertencentes aos alimentos advindos da agricultura familiar elevam o valor percebido pelos clientes e consumidores. Portanto, as etapas do *branding* e a definição da cadeia de valor são fundamentais para a criação de uma identidade visual compatível com o valor original agregado.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. SP: Hucitec / ANPOCS / UNICAMP, 1992.

ABRAMOVAY, Ricardo; MAGALHÃES, Reginaldo. O acesso dos agricultores familiares aos mercados do biodiesel: parcerias entre grandes empresas e movimentos sociais. 2007. Disponível em: http://downloads.fipe.org.br/content/downloads/publicacoes/textos/texto_06_2007.pdf. Acesso em: 11 jun. 2019.

ALBRECHT, Angélica Leoní *et al.* **A Dinâmica de ATERS na Efetivação do PNAE no Município de Passo Fundo/RS**. Brasília/DF:MDA, 2015. Disponível em:http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1035/Oficial%20Emater%20RS%20%28mercados%20institucionais%29_0.pdf. Acesso em: 05 jun. 2018.

ALBRECHT, Angélica Leoní *et al.* Programa Nacional de Alimentação Escolar: uma experiência de comercialização integradora. **Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável**: FAO/ONU região sul do Brasil, 2015. Disponível em: http://www.boaspraticas.org.br/index.php/pt/areas-tematicas/alimentacao/602-pnae. Acesso em: 11 jun. 2019.

AQUINO, Joacir Rufino de; SCHNEIDER, Sérgio. (Des)caminhos da política de crédito do Pronaf na luta contra a pobreza e a desigualdade social no Brasil rural. **I Conferência Nacional de Políticas Públicas contra a Pobreza e a Desigualdade**. Natal, 2010. Disponível em: http://www.cchla.ufrn.br/cnpp/pgs/anais/Artigos%20REVISADOS/%28DES%29CAMINHOS%20DA%20POL%C3%8DTICA%20DE%20CR%C3%89DITO%20DO%20PRONAF%20NA%20LUTA%20CONTRA%20A%20POBREZA%20E%20A%20DESIGUALDADE%20SOCIAL%20NO%20BRASIL%20RURAL.pdf. Acesso em: 20 ago. 2018.

BAGGINI, Julian. **The virtues of the table**: How to eat and think. Londres: Granta Books, 2014.

BELIK, Walter. Agricultura familiar, políticas públicas e os novos mercados. *In:* TEO, Carla R. P. Arruda; TRICHES, Rozane M. (org.). **Alimentação escolar**: construindo interfaces entre saúde, educação e desenvolvimento. Chapecó: Unochapecó, 2016, p. 65-88.

BRAGA, Marcelo José. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: O caso da cadeia produtiva da carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 11-16, 2010.

BARBOSA, Letícia Cristina Bizarro. **Cooperativas articuladas em rede e o mercado:** o sucesso das estratégias da Cooperação Cooperativa *Mondragón*. Disponível em: http://rededegestoresecosol.org.br/wp-content/uploads/2016/03/artigo_cooperativas_articuladas_em_rede_e_o_mercado_autora_leticia_cristina_barbosa.pdf. Acesso em: 01 jul. 2018.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de cooperativas empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BONNER, Arnold. **British Cooperation**. Co-operative Union; Edição: Revised edition, 1970. 551 p.

BOTELHO, Louise; SCHERES, Luciana; SCHOMMER, Jorge; SCHROEDER, Ronnie. Formação de Redes de Cooperativas da Agricultura Familiar no âmbito da Economia Solidária nos municípios missioneiros do estado do Rio Grande do Sul e seus impactos para o desenvolvimento. *In*: VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional: Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios. Santa Cruz do Sul, RS, 2017. **Anais...** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2017. Disponível em: http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16319/4174. Acesso em: 20 jan. 2020.

BOSTMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é seu**: como o consumo colaborativo vai mudar o mundo. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

BRASIL. **Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica [...]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.690 de 19 de julho de 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho [...]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12690.htm. Acesso em: 13 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm. Acesso em: 20 jan. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011**. Institui o Programa de Apoio à Conservação Ambiental e o Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais; altera as leis nº 10.696, de 2 de julho de 2003, 10.836, de 9 de janeiro de 2004, e 11.326, de 24 de julho de 2006. Brasília/DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12512.htm. Acesso em: 29 out. 2017.

BRASIL. **Lei nº 10.696 de 2 de julho de 2003**. Dispõe sobre a repactuação e o alongamento de dívidas oriundas de operações de crédito rural e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.696.htm. Acesso em: 20 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 8.473 de 22 de junho de 2015**. Estabelece, no âmbito da administração pública federal, o percentual mínimo destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e

demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8473.htm. Acesso em: 30 dez. 2019.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **PNAE**: Programa Nacional de Alimentação Escolar. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/programas/pnae. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. **Resolução CD/FNDE nº 26 de 17 de junho de 2013**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do PNAE. Diário Oficial [da] União, Brasília, DF, 14 jun. 2013.

BRASIL. **Resolução CD/FNDE nº 4 de 2 de abril de 2015**. Altera a redação dos artigos 25 a 32 da Resolução/CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013, no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). União, Brasília, DF, 2 Abr. 2015. Disponível em: http://www.fnde.gov.br/index.php/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao. Acesso em: 17 jun. 2018.

BRASIL. **Resolução CD/FNDE nº 01 de 08 de fevereiro de 2017**. Altera o valor per capita para oferta da alimentação escolar do Programa de Alimentação Escolar (PNAE). Disponível em: http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes. Acesso em: 17 mar. 2017.

BRASIL. **PAA**: 10 anos de aquisição de alimentos. Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, 2014.

CAMINHA. Natasha. **Andragogia:** o que é e como usar na sua empresa? EDOOLS, 2018. Disponível em: https://www.edools.com/andragogia/. Acesso em: 02 jul. 2018.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda. **O associativismo e sua relação com o desenvolvimento**. Francisco Beltrão-PR: Unioeste, 2004.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASAROTTO FILHO, Nélson; PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Adriano Dias D. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

DELGADO, Guilherme Costa; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (org.). **Agricultura familiar brasileira**: desafios e perspectivas de futuro. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017. Disponível em: http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1756/Agricultura%20Familiar%20_%20WEB_final%2003.2017.pdf. Acesso em: 20 ago. 2018.

DUTRA, José Carlos Nascimento. **A intercooperação como instrumento de desenvolvimento**: um caso de cooperativas articuladas em rede. 2010. 143 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade

Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010.

FARDINI, Giulianna (coord.). **Fundamentos do cooperativismo**. Brasília-DF: Sistema OCB, 2017.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. São Paulo: Elsevier, 2009.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **REAd** – Edição 15, v. 6, n. 3, out. 2000.

FERNANDES, Patrícia Fogaça; SCHNEIDER, Sérgio; TRICHES, Rozane M. Identificação da oferta de produtos da agricultura familiar e da demanda pelo Programa de Alimentação Escolar das escolas estaduais do Rio Grande do Sul. *In*: TEO, Carla R. P. Arruda; TRICHES, Rozane M. (org.). **Alimentação escolar**: construindo interfaces entre saúde, educação e desenvolvimento. Chapecó: Unochapecó, 2016. p. 169-199.

FRANTZ, Walter. **Desenvolvimento local, associativismo e cooperação**, 2002. Disponível em: http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.htmll. Acesso em: 20 maio 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Dados da Agricultura Familiar**. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/programas/pnae/pnae-consultas/pnae-dados-da-agricultura-familiar. Acesso em: 10 fev. 2020.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Caderno de Legislação – PNAE/2021**. Disponível em: http://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pnae/pnae-area-gestores/pnae-manuais-cartilhas/item/12094-caderno-de-legisla%C3%A7%C3%A3o-2021. Acesso em: 02 set. 2021.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, Champaign, v.33, n.2, p. 233-258, June 1990. Disponível em: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256324. Acesso em: 12 fev. 2020.

GAZOLLA, Marcio; AQUINO, Joacir Rufino de. **Reinvenção dos mercados da agricultura familiar no Brasil**: a novidade dos sites e plataformas digitais de comercialização em tempos de Covid-19. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 427-460, jun. 2021. DOI: https://doi.org/10.36920/esa-v29n2-8

GAZZONI, Angélica Leoní Albrecht; DEGGERONE, Zenicléia Angelita. A construção social de mercados pela CECAFES - RS: Oportunidades e desafios do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) – Compra Institucional. *In*: 56º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), Campinas (SP), 29 de julho a 1º de agosto de 2018. **Anais**... Campinas (SP): UNICAMP, 2018.

GIANEZINI, Miguel Ângelo. **O cooperativismo e seu papel no processo de Desenvolvimento local**: a experiência das cooperativas agrícolas no médio norte de Mato Grosso. Economia Solidária e ação cooperativa. São Leopoldo, 2010, v. 5, n. 1.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZALEZ, Raquel Ajates. Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to open cooperatives in food and farming. **Journal Of Rural Studies**, France, Elsevier, v. 53, julho de 2017, p. 278-290. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016717301869. Acesso em: 08 abr. 2020.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRISA, Cátia; PORTO, Sílvio Isopo. Dez anos de PAA: as contribuições e os desafios para o desenvolvimento rural. *In*: GRISA, Cátia; SCHNEIDER, Sérgio (org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. p. 161-200.

HAIR JR., Joseph. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para se obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HELFAND, Steven M.; PEREIRA, Vanessa da Fonseca. Determinantes da pobreza rural e implicações para as políticas públicas no Brasil. *In:* BUAINAIN, Antônio Márcio *et al.* (org.). **A Nova cara da pobreza rural**: desafios para as políticas públicas. Brasília, IICA, 2012, p. 121-159. Série Desenvolvimento Rural Sustentável, 16.

HOLYOAKE, George Jacob. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 14. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

JERÔNIMO, Fatima Benhcker *et al.* **Rede de Cooperação e Mecanismos de Coordenação**: a Experiência da Rede Formada por Sete Sociedades Cooperativas no Rio Grande do Sul. Ribeirão Preto: 2005.

JERÔNIMO, Fatima Benhcker *et al.* **A Confiança em Redes**: a experiência de uma rede formada por sete do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2007.

KNAPIK, Wioletta. The innovative modelo of Community-basead Social Farming (CSF). **Journal of Rural Studies**, França: Elsevier, v. 60, Maio de 2018, p. 93-104. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.03.008. Acesso em: 08 abr. 2020.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **A Estratégia em ação**: *balanced scorecard*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira; OLIVEIRA, Carlos Alberto. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 2, n. 4, jul./dez., 2015.

LAGO, Adriano; SILVA, Tania Nunes da. Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 2, p. 212-226, 2012.

LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. 179 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando Excel**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 2000.

LARSON, Andrea. **Network Dyads in Entrepreneurail Settings**: A Study of Govermance of Exchange Releationships. Administrative Science Quarterly, v. 37, n. 1, p. 76-105, 1992. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2393534?seq=1. Acesso em: 10 jan. 2020.

LEITE, João. Salazar. **Cooperação e intercooperação**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.

LIMBERGER, Emiliano. **Cooperativismo**: empresa socializante. Porto Alegre: Imprensa Livre,1996.

LOPES, Indaia Dias *et al.* A operacionalização do Programa Nacional de Alimentação Escolar nas escolas estaduais de Passo Fundo-RS. **XXII Jornada de Pesquisa**, UNIJUÍ, 2017.

LUND, Mikael. **Solidarity as a business model**: A multi-stakeholder cooperatives manual, Centro de Desenvolvimento Cooperativo, OH: Kent State University, 2011.

MALUF, Renato Sergio. **Segurança alimentar e nutricional**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MALUF, Renato Sergio *et al.* Nutrition-sensitive agriculture and the promotion of food and nutrition sovereignty and security in Brazil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 8, p. 2303-2312, Aug. 2015. DOI: 10.1590/1413-81232015208.14032014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTÍ, Elena Meliá; IGUAL, Juan F. Juliá. La intercooperación: uma respuesta a las actuales demanda del cooperativismo agrário. **Estudios de Economia Aplicada**, Valladolid, n. 26, p, 57-88, abr. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/23805122_La_intercoperacion_una_respuesta_a_las_actuales_demandas_del_cooperativismo_agrario. Acesso em: 20 jan. 2020.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MARTINHO, Cássio. **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília: WWF, 2003.

MENDINA, Heitor José Cademartori. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2017.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL (MDS). **Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar**: Orientações para Órgãos da União e Empreendimentos Fornecedores. Imprensa Nacional: 2017. Disponível em: http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/Compra_Institucional_PAA_3.pdf. Acesso em: 26 jun. 2018.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL (MDS). **Orientações e marco legal**: Modalidade Compra Institucional do Programa de Aquisição de Alimentos da agricultura familiar (PAA-CI). Imprensa Nacional, 2019. Disponível em: http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/seguranca_alimentar/compra_institucional/publicacao/Orientacoes_Marco_Legal%20-%20VERS%C3%83O%20PORTAL%20-%2006_2019.pdf. Acesso em: 20 jan. 2020.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL (MDS). **Aquisições de alimentos da agricultura familiar efetuadas de 2012 a 2018 por meio da modalidade compra institucional do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA-CI)**. Imprensa Nacional, 2019. Disponível em: http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/seguranca_alimentar/compra_institucional/publicacao/PRODUTO%20II%20-%20Portugu%C3%AAs%20-%20PDF.pdf. Acesso em: 20 jan. 2020.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME (MDS). **Orientações e Marco Legal**: Modalidade Compra Institucional do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA. Brasília (DF), 2016. Disponível em: http://www.sdr.rs.gov.br/upload/arquivos/201605/02150625-manual-paa-compra-institucional.pdf. Acesso em: 20 ago. 2018.

MOURA, Alessandra. Cooperativa de Crédito do Centro Sul Rondoniense. **Intercooperação**: fortalecimento das cooperativas através de redes. SICOOB Credip, 21 de fevereiro de 2013. Disponível em: https://sicoobcredip.wordpress.com/2013/02/21/intercooperacao-fortalecimento-das-cooperativas-atraves-de-redes/. Acesso em: 18 jun. 2018.

MIELITZ, Carlos. Dez anos de PAA e a constituição de uma estratégia nacional de segurança alimentar. *In*: BRASIL, MDS. **PAA**: 10 anos de aquisição de alimentos. Brasília: MDS, 2014. p. 58-73.

NIEDERLE, Paulo André. Afinal, que Inclusão produtiva? A contribuição dos novos mercados alimentares. *In*: DELGADO, Guilherme Costa; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (org.). **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017. Disponível em: http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1756/Agricultura%20Familiar%20_%20WEB_final%2003.2017.pdf. Acesso em: 20 ago. 2018.

NIEDERLE. Paulo André. Delimitando as fronteiras entre mercados convencionais e alternativos para a agricultura familiar. **Extensão Rural**, Santa Maria, v. 16. P. 5-38. Disponível em: http://w3.ufsm.br/extensaorural/art1ed18.pdf. Acesso em: 04 set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Marcelo Leles Romarco de. **Programa de Aquisição de Alimentos – PAA Doação Simultânea**. Viçosa, MG, 2012. Disponível em: https://dl.dropbox.com/u/79080396/Rondonia_SESCOOP/Cartilha_PAA.pdf . Acesso em: 20 jun. 2018.

PEDROZO, Eugênio Ávila; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Empreendedorismo

coletivo é possível? Uma análise do Processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. Administração-**REAd**, Porto Alegre, 52 ed., v.12, n. 4, jul./ago. 2006.

PARÉ, Abel Moreira. **Intercooperação**: a formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente. Porto Alegre: SESCOOP, 2010.

PAHLMANN, Marcelo Coletto. Análise de conglomerados. *In*: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (coord.). **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007, p. 324-388.

PIRES, Maria Luiza Lins e Silva. **A (re) significação da extensão rural**: O cooperativismo em debate. Recife: Bagaço, 2003.

PLEIN, Clério. **Desenvolvimento, mercados e agricultura familiar**: uma abordagem institucional da pobreza rural. Curitiba (PR): CRV: 2016. 290 p.

POLANYI, Karl. **Our obsolete market mentality**: civilization must find a new thought pattern. American Jewish Committee, v. 3, n. 2, p. 109-117, 1957.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PLOEG, Jan Douwe Vand Der. O modo de produção camponês revisitado. *In*: SCHNEIDER, Sérgio (org). **A diversidade da Agricultura Familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 13-54.

PLOEG, Jan Douwe Vand Der. **Camponeses e impérios alimentares**: luta por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. Porto Alegre (RS): UFRGS, 2008.

PLOEG, Jan Douwe Vand Der. Mercados aninhados recém criados: uma introdução teórica. *In*: SCHNEIDER, Sérgio; MARQUES, Flávia Charão; CONTERATO, Marcelo Antônio. **Construção de Mercados e Agricultura Familiar**: Desafios para o Desenvolvimento Rural. Porto Alegre: UFRGS, 2016. p. 21-52.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. Ferramentas de Controle da Inovação na Propriedade Rural. *In*: QUEIROZ, Timóteo Ramos; ZUIN, Luis Fernando Soares. **Agronegócios**: Gestão, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2016.

QUEIROZ, Timóteo Ramos; NETO, Mario Mollo. Redes entre organizações nos agronegócios. *In*: QUEIROZ, Timóteo Ramos; ZUIN, Luis Fernando Soares. **Agronegócios**: Gestão, Inovação e Sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

PUTNAM. Robert David. Capital social e desempenho institucional. *In*: PUTNAM. Robert. David. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália Moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RENTING, Henk; MARSDEN, Terry K.; BANKS, Jo Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning A**: Economy and Space, UK, v. 35, n. 3, p. 393-411, mar. 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RISSON, Cláudio. Boas práticas cooperativistas. *In*: MAGRI, Cledir. A. *et al.* (org.). **Cooperativismo de crédito solidário**: reflexões e boas práticas. Passo Fundo: IFIBE, 2010.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR). **Caderno de Legislações Programa de Aquisição de Alimentos – PAA**. Porto Alegre/RS, 2017. Disponível em: file:///D:/Dados%20Salvos%20(Nao%20Apagar)%2016-03-18/userss/Downloads/06100124-caderno-de-legislacoes-paa.pdf. Acesso em: 27 ago. 2018.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural (SEAPDR). Porto Alegre/RS, 2019. **Caderno de Legislações Programa de Aquisição de Alimentos – PAA**. Disponível em: https://seapi.rs.gov.br/upload/arquivos/201907/03100954-06100124-caderno-de-legislacoes-paa.pdf. Acesso em: 20 dez. 2019.

SILIPRANDI, Emma; CINTRÃO, Rosângela. As mulheres rurais e a diversidade de produtos no Programa de Aquisição de Alimentos. *In*: **PAA**: 10 anos de aquisição de alimentos. Brasília: MDS, 2014.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. **Identidade cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

SCHNEIDER, José Odelso. **A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais**. Cadernos CEDOP; São Leopoldo, nº 11-12, p. 7-23, 1994 (Série Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano).

SCHNEIDER, Sérgio (coord.). **Sementes e brotos da transição**: inovação, poder e desenvolvimento em áreas rurais do Brasil (IPODE). Porto Alegre: UFRGS, 2007. 22 p. Projeto de Pesquisa, Edital MCT/CNPq 15/2007 - Universal.

SCHNEIDER, Sérgio; GAZOLLA, Márcio (org.). **Os atores do desenvolvimento rural**: perspectivas teóricas e práticas sociais. Porto Alegre: UFRGS, 2011. p. 95-96.

SCHNEIDER, Sérgio. Mercados e agricultura familiar. *In*: MARQUES, Flávia Charão; CONTERATO, Marcelo Antônio (org.). **Construção de Mercados e Agricultura Familiar**. V. 4, Porto Alegre: UFRGS, 206. P. 93-142.

SILVA, Tânia Nunes da *et al.* Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 6, n.6, p. 37-45, 2004.

SCHNEIDER, Sergio; CASSOL, Abel; LEONARDI, Alex; MARINHO, Marisson. **Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio e a alimentação**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 34, n. 100, p. 167-188, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ea/a/kQdC7V3FxM8WXzvmY5rR3SP/?lang=pt. Acesso em: 02 set. 2021.

SILVA, Tânia Nunes da; LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo**

agropecuário. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2011.

SILVA. José Graziano da *et al*. **Fome Zero**: a experiência brasileira. Brasília. MDA: 2010.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SPECHT, G. The Brazilian School Food Program and Family Farming: impact on Rural Development. **Master Thesis**, Wageningen, The Netherlands, 2012.

SCHERER, Felipe Ost. **Limites, estratégias e inovações nos relacionamentos de redes horizontais de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

SUZIN, Luiz Vicente. Cooperativas: intercooperação e atuação em rede. **Rede Catarinense de Notícias (RCD)**. Florianópolis, 10 mar 2017. Disponível em: http://rcnonline.com.br/artigos/artigo-cooperativas-intercoopera%C3%A7%C3%A3o-e-atua%C3%A7%C3%A3o-em-rede-por-luiz-vicente-suzin-1.1964893. Acesso em: 18 jun. 2018.

SPONCHIADO, Paulo José. **Plano estratégico de desenvolvimento regional do Corede Norte**. Porto Alegre: EdiFAPES, 2017.

SYDOW, Jörg; WINDELER, Arnold. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, v. 9, nº. 3, May-June, 1998.

TRICHES, Rozane Márcia. Reconectando a produção ao consumo: a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar para o Programa de Alimentação Escolar. 2010. 297f. **Tese** (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TRICHES, Rozane Márcia. Repensando o mercado da alimentação escolar: novas institucionalidades para o meio rural. *In*: GRISA, Cátia; SCHNEIDER, Sérgio (org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. p. 161-200.

TRICHES, Rozane Márcia; BACCARIN, José Giacomo. Interações entre alimentação escolar e agricultura familiar para o desenvolvimento local. *In:* TEO, C. R. P. A.; TRICHES, R. M. (org.). **Alimentação escolar**: construindo interfaces entre saúde, educação e desenvolvimento. Chapecó: Unochapecó, 2016. p. 89-109.

VEIGA, José Eli da *et al.* **O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento**. Brasília: Convênio FIPE-IICA (MDA/CNDRS/NEAD), 2001. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/o_brasil_rural_precisa_de_uma_estrategia_de_desenvolvimento.pdf. Acesso em: 29 out. 2017.

VERSCHOORE, Jorge R., BALESTRIN, Alsones. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

VERSCHOORE, Jorge R.; BALESTRIN, Alsones (org.) **Práticas de Gestão de Redes de cooperativas**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **Markets and Hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York, The Free Press, 1975.

WILKINSON, John. Enfoques analíticos para analisar a agricultura familiar. *In*: WILKINSON, John. **Mercados, Redes e Valores**: o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS, 2008. p. 83-22.

WILKINSON, John. A pequena produção e sua relação com os sistemas de distribuição. *In*: WILKINSON, John. **Mercados, Redes e Valores**: o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS, 2008. p. 123-96.

WOITCHUNAS, Lucinéia F. (org.). Planejamento Estratégico em Redes de cooperativas e Empreendimentos Associados. Ijuí: Unijuí, 2010.

ZONIN, Valdecir José; MARTINS, Sérgio Roberto. Por uma Agricultura Familiar liberta e sem fronteiras: desafios e perspectivas no contexto da Mesorregião da Grande Fronteira Mercosul. *In*: CORAZZA, Gentil; RADIN, José Carlos (org.): **Fronteira Sul – Ensaios Socioeconômicos**, Florianópolis: Insular, 2016. p. 229-251.

UNIVERSIDADE
FEDERAL DA
FRONTEIRA SUL

Revisão dos textos
Autora

Preparação e revisão final
Marlei Maria Diedrich

Projeto Gráfico e Capa
Mariah Carraro Smaniotto

Diagramação
COMUNICA (Agência de Comunicação EIRELI)

Divulgação
Diretoria de Comunicação Social

Formato do e-book
e-Pub, Mobi e PDF

Obra decorrente de dissertação do Programa de Pós-Graduação Ciência e Tecnologia Ambiental (PPGCTA) aprovada pelo Edital Nº 434/GR/UFFS/2021 – Seleção de obras dos Programas de Pós-Graduação da UFFS a serem publicadas pela Editora UFFS.

Resultado publicado pelos editais Nº 391/GR/UFFS/2021 e Nº 434/GR/UFFS/2021.

G291i Gazzoni, Angélica Leoní Albrecht
Intercooperação e redes de cooperativas no Rio Grande do Sul / Angélica Leoní Albrecht Gazzoni. – Chapecó : Ed. UFFS, 2021.

ISBN: 978-65-86545-66-1 (PDF)
978-65-86545-68-5 (e-Pub)
978-65-86545-67-8 (Mobi)

1. Cooperativismo 2. Redes de cooperativas 3. Mercados Institucionais I. Título

CDD: 334

Ficha catalográfica elaborada pela
Divisão de Bibliotecas – UFFS
Franciele Scaglioni da Cruz
CRB - 14/1585